

Piia Silventoinen-Laakso

Etätyön hyödyt, haasteet ja tulevaisuus  
työntekijän näkökulmasta  
Lohjan kaupungilla

Opinnäytetyö

Tradenomi AMK

Liiketalouden koulutusohjelma

2022



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	<a href="#">Tradenomi AMK</a>
Tekijä/Tekijät	Piia Silventoinen-Laakso
Työn nimi	Etätyön hyödyt, haasteet ja tulevaisuus työntekijän näkökulmasta Lohjan kaupungilla
Toimeksiantaja	Lohjan kaupunki
Vuosi	Toukokuu 2022
Sivut	77 sivua, liitteitä 6 sivua
Työn ohjaaja(t)	Maria Kangasniemi-Haapala

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lohjan kaupungin henkilöstön kokemuksia etätyöstä, etäjohtamisesta ja itsensä johtamisesta. Tarkoituksena oli selvittää myös mielipiteitä liittyen etätyön tulevaisuuteen. Työn tavoitteena oli tarjota Lohjan kaupungin käyttöön etätyöhön liittyviä kehittämissuhteita, joita on tarkoitus hyödyntää, kun kaupungille rakennetaan etä- ja hybridityömalli.

Tutkimuskysymykset olivat seuraavat: millaisia hyötyjä ja haasteita etänä työskennelleet ovat kokeneet etätyössä? Miten on koettu etätyön johtaminen ja miten etätyötä pitäisi kehittää? Tutkimuksen kohderyhmä olivat Lohjan kaupungin työntekijät, joilla oli yli puoli vuotta kokemusta etätyöstä. Tutkimuksesta rajattiin pois esimiesnäkökulma.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen lähestymistapa oli määrällinen ja laadullinen tapaustutkimus, sillä tutkimuksessa tutkittiin toimeksiantajaorganisaation henkilöstön kokemuksia etätyöstä ja tarkoituksena on sen kehittäminen. Empiiristä aineistoa kerättiin verkkokyselyn avulla helmikuussa 2022. Kysely sisälsi 30 strukturoitua monivalintakysymystä ja seitsemän avointa kysymystä. Monivalintakysymysten vastaukset analysoitiin määrällisen aineistonanalyysin keinoin hyödyntämällä kaavioita ja ristiintaulukoita. Avointen kysymysten vastaukset analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin keinoin teemoitellen ja tyypitellen.

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa etätyön sujuneen pääsääntöisesti oikein hyvin. Etätyöstä löydettiin runsaasti sekä hyötyjä että haasteita, mutta myös kehittämistä. Etänä työskenteleminen on vaikuttanut positiivisesti muun muassa työssä jaksamiseen, työtyytyväisyyteen ja elämänlaatuun. Haastetta on tuottanut ergonomia ja yhteisöllisyyden puute. Kehittämistä vaativat tietotekniikka, tiedon kulku ja etäjohtaminen.

Kiistatta on selvää, että etä- ja hybridityö on tullut jäädäkseen. Kyselyyn vastanneilla on vahva tahto tehdä etä- ja hybridityötä jatkossakin. Etä- ja hybridityömallin pelisääntöjen rakentamisen toivotaan alkavan organisaation puolelta ja tiimit jatkavat pelisääntöjen tekemistä yhdessä. Tämä hälventäisi loputkin etätyöhön liittyvät negatiiviset asenteet ja lisäisi luottamusta puolin ja toisin.

**Asiasanat:** etätyö, etäjohtaminen, itsensä johtaminen, kehittäminen

Degree	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Piia Silventoinen-Laakso
Thesis title	Employees' perspective of advantages, challenges and the future of remote work in the City of Lohja
Commissioned by	City of Lohja
Time	May 2022
Pages	77 pages, 6 pages of appendices
Supervisor	Maria Kangasniemi-Haapala

## ABSTRACT

The purpose of the thesis was to gather information about remote work and its advantages and challenges. Another goal was to find out what the employees think about the role of remote work in the future. The main objective of the thesis was to create development proposal for the City of Lohja based on the research results.

The research problems were as follows: What kind of advantages and challenges has remote workers experienced? Has remote management been successful? How should remote work be developed? The target group of the research was the employees of the City of Lohja who have experience of remote work more than six months. The managers' perspective was outlined from the thesis.

The research approach of the thesis was a case study using quantitative and qualitative methods. The empirical material was gathered with an online survey in February 2022. The survey included 30 multiple-choice questions and 7 open-ended questions. Multiple-choice questions were analysed quantitatively with various charts and cross-tabulations, whereas open-ended questions were analysed qualitatively with themes and categories.

Based on the survey results, the remote work was a success in general. It was found out that remote work has advantages, challenges and development areas. The remote work has affected positively coping at work, job satisfaction and improved quality of life among others. Ergonomics has been one of the main challenges as well as the lack of community spirit. Information technology, remote management and the flow of information should be improved.

It has been proved undeniably that remote and hybrid work are here to stay. The survey respondents are strongly willing to continue to work remotely or with the hybrid work model. The development should start by creating the basic rules of remote and hybrid work. The work on the creation of basic rules should be initiated by organization and various teams should continue refining them further together. This would help dispel the negative attitudes towards remote work and would increase trust on both sides.

**Keywords:** remote work, advantages, challenges, remote management, self-leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	ETÄTYÖ.....	7
2.1	Etätyön määrittely.....	7
2.2	Etätyön historia.....	8
2.3	Etätyön edellytykset.....	10
2.4	Etätyön hyödyt työntekijän näkökulmasta.....	15
2.5	Etätyön haasteet työntekijän näkökulmasta.....	17
2.6	Etätyön tulevaisuus.....	20
3	ETÄTYÖN JOHTAMINEN.....	21
3.1	Etätyön johtamisen määritelmä.....	21
3.2	Luottamus, arvostus ja avoimuus.....	21
3.3	Pelisäännöt ja yhteisöllisyys.....	23
3.4	Viestintä ja vuorovaikutus.....	24
4	TOIMEKSIANTAJA LOHJAN KAUPUNKI.....	26
4.1	Perustietoja Lohjan kaupungista ja sen toiminnasta.....	26
4.2	Lohjan kaupunki ja etänä työskenteleminen.....	27
5	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	28
5.2	Tutkimusaineiston hankinta.....	30
5.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	33
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	37
6.1	Monivalintakysymykset.....	37
6.1.1	Taustakysymykset.....	37
6.1.2	Etänä työskentely.....	39
6.1.3	Työhyvinvointi.....	43
6.1.4	Etäjohtaminen ja esimiestyö.....	45
6.1.5	Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus.....	48

6.1.6	Etätyön tulevaisuus.....	50
6.2	Avoimet kysymykset .....	52
6.2.1	Lohjan kaupungin henkilöstön kokemat etätyön hyödyt.....	52
6.2.2	Lohjan kaupungin henkilöstön kokemat etätyön haasteet.....	55
6.2.3	Hyvä etäjohtaminen Lohjan kaupungin henkilöstön mielestä.....	59
6.2.4	Mikä on ollut haastavinta itsensä johtamisessa ja itseohjautuvuudessa? .....	60
6.2.5	Etätyön kehittäminen, etätyö tulevaisuudessa ja hybridityömalli.....	61
6.3	Yhteenveto tutkimustuloksista .....	64
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET .....	65
7.1	Johtopäätökset .....	66
7.2	Kehittämissuhteet .....	69
7.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	71
8	LOPUKSI .....	76
	LÄHTEET.....	78
	LIITTEET	

Liite 1. Kyselyn saate ja kysymykset

## 1 JOHDANTO

Etätyötä on yritetty edistää Suomessa jo 1990-luvulta lähtien erilaisten kehittämishankkeiden avulla. Tässä ei ole kovin hyvin onnistuttu. Koronapandemian vuoksi maaliskuussa 2020 etätyöstä tuli vallitseva muoto työskennellä kaikille niille, joille se tehtävänkuvan puolesta sopi. Etätyötä on nyt tehty noin kahden vuoden ajan ja paluuta vanhaan ei enää ole. Puhutaan uudesta normaalista, joka on vielä määrittelemättä. Enää ei etätyötä tarvitse tehdä tunnetuksi kampanjoiden avulla, siihen on nyt tutustuttu perusteellisesti. Nyt pitää rakentaa se uusi normaali.

Tämän opinnäytetyön aiheena on Lohjan kaupungin henkilöstön kokemukset etätyöstä ja etäjohtamisesta. Maaliskuussa 2020 julistettiin Suomessa poikkeustila koronapandemian vuoksi. Lohjan kaupungin henkilöstöstä määrättiin etätöihin kaikki, joiden tehtävät sen sallivat, noin 300–400 henkilöä. Etätyötä ei ole koskaan tehty tässä määrin Lohjan kaupungilla. Sen vuoksi nyt on tarve selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet etätyön tekemisen ja etäjohtamisen. Tarve on myös tietää, miten itsensä johtaminen on sujunut ja mitä etätyön tulevaisuudesta ajatellaan. Osa henkilöstöstä oli tehnyt etätyötä koronapandemian vuoksi jo lähes kahden vuoden ajan. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan etätyössä olivat vielä kaikki, joiden työtehtävät sen sallivat.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Lohjan kaupungin työntekijöiden kokemuksia etätyön hyödyistä, haasteista ja etätyön johtamisesta mahdollisimman laajasti, mutta myös syvällisesti. Opinnäytetyön tavoitteena on esittää Lohjan kaupungille etätyöhön ja etäjohtamiseen liittyviä kehittämissuhteita. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus käyttää tulevaisuuden etätyön ja hybridityömallin luomisessa Lohjan kaupungilla.

Opinnäytetyön kohderyhmä on Lohjan kaupungin työntekijät Elinvoiman ja Hyvinvoinnin toimialoilla sekä Konsernipalveluissa, joilla on kokemusta etänä työskentelystä vähintään noin puolen vuoden ajalta. Opinnäytetyöstä rajataan pois työnantaja- ja esimiesnäkökulma.

Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Millaisia hyötyjä etänä työskennelleet ovat kokeneet etätyössä?

- Millaisia haasteita etänä työskennelleet ovat kokeneet etätyössä?
- Millaisia kokemuksia on etätyön johtamisesta?
- Miten etätyötä pitäisi kehittää?

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat etätyö, etäjohtaminen ja itsensä johtaminen. Työn teoreettinen viitekehys alkaa etätyön määrittelyllä, katsauksella etätyön historiaan ja etätyön edellytyksien määrittelyllä. Etätyön hyötyjen, haasteiden ja tulevaisuuden teoriaosuus on kuvattu työntekijän näkökulmasta, kuten opinnäytetyön rajaus on tehty. Teoreettisen viitekehyksen lopuksi käsitellään etätyön johtamista ja sen kulmakiviä.

Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto kerättiin verkkokyselyn avulla helmikuussa 2022. Kysely sisälsi strukturoituja monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla toivottiin saavan syvällisempää tietoa henkilöstön kokemuksista ja myös konkreettisia kehitysehdotuksia. Tutkimusaineisto analysoitiin sekä määrällisten että laadullisten aineiston analysointimenetelmien avulla.

## 2 ETÄTYÖ

Tässä teorialuvussa käydään läpi etätyötä, sen määrittelyä, historiaa ja edellytyksiä. Lisäksi tarkastellaan etätyön hyötyjä ja haasteita työntekijän näkökulmasta. Lopuksi kurkistetaan etätyön tulevaisuuteen.

### 2.1 Etätyön määrittely

Etätyöstä ei ole olemassa virallista määritelmää, vaikka sen juuret yltävät Yhdysvaltoihin 1970-luvun alkupuolelle. Etätyöhön liittyen on käytössä useita erilaisia termejä, joihin liittyy vivahde-eroja. Se, ettei etätyöstä ole olemassa kunnon määritelmää, vaikeuttaa paljon sen mittaamista. (International Labour Organization ILO 2016, 2.)

Työturvallisuuskeskus (2017) määrittelee etätyön joustavaksi ja vapaaehtoiseksi työn tekemisen muodoksi muualla kuin työnantajan tiloissa. Etätyötä voidaan sovitusti tehdä siellä, missä se on kaikkien kannalta kätevin ja tuottavin. Tyypillisesti etätyötä tehdään kotona, vapaa-ajan asunnolla, matkoilla

tai sovitulla etätyöpisteellä. Etätyön tekeminen perustuu sopimukseen ja sääntöihin. Etätyö voi olla satunnaista tai säännöllistä, lyhytkestoista tai kokoaikaista, riippuen siitä, miten on sovittu. Tilastokeskus (2021) tarkentaa kuitenkin, ettei kaikki työpaikan ulkopuolella tehty työ ole etätyötä. Etätyöksi määritellään sellainen ansiotyö, jota voisi tehdä myös työpaikalla, mutta on sovittu tehtäväksi työpaikan ulkopuolella ja siihen yleensä liittyy tietotekniikan käyttö. Huomionarvioista on, että etätyö ei ole kotona tehtävää ylityötä työpäivän jälkeen (Heinonen & Saarimaa 2009, 10).

Etätyötä tekevällä on samat työ- ja virkaehtosopimusten takaamat oikeudet kuin lähityötä tekevällä. Myös samat työlainsäädännön normit pätevät, muutamien työsuojelulainsäädännön rajoituksin. Työnantaja ei ole velvoitettu tarjoamaan mahdollisuutta etätyöhön. (Kuntatyönantajat 2020, 13.)

## **2.2 Etätyön historia**

Etätyön historia ulottuu 1970-luvun öljykriisiin, jolloin öljyn hinta kallistui huomattavasti ja sen pelättiin jäävän pysyväksi tilanteeksi. Öljyn hinnan kallistuminen vaikutti merkittävästi päivittäisten työmatkojen kallistumiseen ja myös toimistojen lämmityksen tai viilentämisen kustannuksiin. Tämä vuoksi syntyi ajatus siitä, että työntekijät tekisivätkin työtä kotona tai lähellä kotia sijaitsevassa etätyökeskuksessa. Öljykriisi päättyi, mutta kiinnostus etätyöhön ei päätynyt. (International Labour Organization ILO 2016, 1.)

Etätyötä on Suomessa yritetty edistää 1990-luvun alusta lähtien EU:n ja eri ministeriöiden kehittämishankkeiden avulla. Vuonna 1995 sisäministeriö laati kansallisen Etätyön kehittämissuunnitelman ja vuonna 1997 sisäministeriön Etätyön teemaryhmä julkaisi Etätyöoppaan työntäjille, jonka tarkoitus oli lisätä tietämystä etätyöstä ja sen mahdollisuuksista. Tietoyhteiskuntastrategian visiossa Suomi haluttiin nähdä tieto- ja viestintäteknikan soveltamisessa maailman kärkimaana. Etätyö nähtiin vahvasti mahdollisuutena itsensä työllistämiseen, mutta myös mahdollisuutena työllistää vammaisia ja työelämästä syrjäytyneitä. Etätyön etenemistä hidastivat työttömyystilanteen heikentyminen sekä työnantaja- että työntekijäpuolen vähäinen valmius käydä muuttamaan olemassa olevia vahvoja rakenteita ja toimintatapoja. (Suomi tietoyhteiskunnaksi



– kansallisten linjausten arviointi 1997, 14–15.) Etätyön tekemisen kasvaminen nähtiin jo 1990-luvun lopussa keinoksi vähentää työmatkaliikennettä ja vaihtoehtona työn perässä muuttamiselle maaseudulta kasvukeskuksiin. Etätyö mahdollistaisi maaseudun palveluiden säilymisen ja ihmisten olisi mahdollista jäädä asumaan maaseudulle. Tämä nostaisi ihmisten elämän ja myös työn laatua ja tehokkuutta. Etätyötä suunniteltiin tehtävän kotona, kesämökeillä ja etätyökeskuksissa. Etätyön tarjoamien mahdollisuuksien käyttööntoa rajoitti asenteet, niin työnantajien kuin työntekijöiden. (Leinamo 2009, 54–58.)

2000-luvun alkupuolella etätyön yleistymiseen haluttiin edelleen uskoa. Useista erilaisista valtakunnallisista toimenpiteistä ja hankkeista huolimatta etätyön tekeminen pysyi edelleen hyvin pienenä. Leviämisen esteenä tiedotettiin olevan työnantajien vääränlaiset asenteet etätyötä kohtaan ja etätyön käytännön huono tuntemus. Ajatusmaailmaa suunnattiin enemmän etätyön edistämiseen vapaa-ajan asunnoilla, erillisten etätyökeskusten sijaan. Yleisesti etätyön ongelmina nähtiin työn ja vapaa-ajan sekoittuminen, työntekijöiden mahdollinen loppuun palaminen ja sosiaalisten kontaktien puute. (Leinamo 2009, 89–91.)

Huomionarvoista on se, että vaikka etätyötä on ajoittain Suomessa tehnyt noin kolmannes palkansaajista vuonna 2008, se on yleisimmin ollut ylempien toimihenkilöiden tekemää ja puolella heistä se on ollut korvauksetonta ylityötä ennen tai jälkeen työpäivän, viikonloppuisin tai loma-ajalla (Ojala 2013, 223). Satu Ojalan (2014) väitöskirjan mukaan etätyö on ollut vahva statuskysymys. Vaikka alemmilla toimihenkilöillä olisi ollut tietotekniset valmiudet etätöihin, luottamus on puuttunut työnantajan puolelta. Etätyöskentelyn laajenemisen esteenä on väitöskirjan mukaan ollut organisaatiokulttuureissa vahvana ollut valvonnan tarve. (Ojala 2014, 72–73.)

Vuosikymmenien ajan on ennustettu ja odotettu etätyön yleistyvän, mutta näin ei ole käynyt. Ennen vuotta 2020 etätyö alkoi yleistyä toimihenkilötyössä ja palvelualoilla. Säännöllisesti etätyötä kaikista työntekijöistä teki vuonna 2018 noin viidennes. Luvussa päästään kolmannekseen kaikista työntekijöistä, kun lasketaan mukaan myös satunnaisesti etätyötä tekevät. Valtion virastoissa ja yksityisillä palvelualoilla etätyö on vahvemmin käytössä kuin kunta-alalla.

(Kuntatyönantajat 2020, 9–14.) Vuoden 2019 työolobarometrin mukaan viikoittaista etätöitä kunta-alalla teki 9% henkilöstöstä, kun taas valtiolla etätöitä teki 36 % ja yksityisellä palvelualla 17 % henkilöstöstä. (Tuimala & Näsänen 2021, 14).

Etätöy sai maailmanlaajuisesti historiallisen käänteen, kun maaliskuussa 2020 maailman terveysjärjestö WHO julisti koronaviruksen (covid-19) globaaliksi pandemiaksi. Kontakteja ja kokoontumisia piti rajoittaa ja rajoitustoimet ajoivat yli miljoona suomalaista etätöihin. Etätöihin jäi sellaisia henkilöitä, joille se oli jo tuttua, mutta myös niitä, jotka eivät olleet koskaan tehneet etätöitä. (Ruohomäki 2020, 21–22.)

### **2.3 Etätöyön edellytykset**

Yksinkertaisimmillaan etätöy edellyttää vain sen, että teknologian avulla työ on siirrettävissä paikasta toiseen. Tämä ei kuitenkaan riitä. Jotta etätöy on mahdollista tehdä, tarvitaan vahva etätöyölle myönteinen organisaatiokulttuuri, luottamusta ja pelisääntöjä. (Ojala 2014, 70.)

Kuvassa 1 Työturvallisuuskeskus (2017) on kuvannut nelikentän etätöyön edellytyksistä. Jotta etätöyoskentely saadaan sujumaan kaikkia osapuolia miellyttävällä tavalla, pitää edellytykset etänä työskentelemiselle olla kunnossa. Organisaation etätöyöhön tekemät pelisäännöt ja toimenpiteet auttavat etätöyötä sujumaan jouhevasti, kuten esimerkiksi toimivat palaverikäytännöt ja yhteisölliset työvälineet. Kaikki nojaa työnantajan ja työntekijän väliseen luottamukseen, ilman sitä etätöyoskenteleminen ei onnistu. Työympäristön tulee tukea etätöyön tekemistä ja työvälineiden tulee toimia kuten lähityössä. Myös etätöyöntekijällä pitää olla osaamista etätöyoskentelyyn. Tärkeimpiä niistä ovat itsensä johtamisen taidot, vastuullisuus ja kyky rajata työ ja vapaa-aika erilleen. Etätöyön johtajan rooli on myös erilainen kuin lähityössä. Etätöyön johtajan tärkein tehtävä on luottamuksen ja yhteisöllisyyden aikaansaaminen ja sen ylläpitäminen. Etätöyön johtajan pitää huolehtia, että etänä työskentelevillä on työn tavoitteet selvillä ja seurata niiden toteutumista. Tärkeää on seurata myös etätöyöntekijöiden kuormittumisen ja työilmapiirin tilannetta.



Kuva 1. Etätyön edellytykset (Työturvallisuuskeskus 2017)

Heinonen ja Saarimaa (2009) esittävät raportissaan useaan eri tutkimustietoon ja käytännön kokemuksiin perustuvia suosituksia ja ohjeistuksia parhaista etätyökäytännöistä. Kaikki alkaa siitä, että etätyön aloittaminen organisaatiossa suunnitellaan huolella sekä yksilötasolla että työntajapuolella. Suunnitteluun voi liittyä tiedon keräämistä, neuvotteluita, koulutusta ja ohjeistuksen tekemistä. Halutessaan työnantaja voi ottaa etätyömahdollisuuden kokeiluun ensin rajatusti ja määräaikaaisesti sekä rajata uudet työntekijät alkuun sen ulkopuolelle perehdyttämisen onnistumisen näkökulmasta. Etätyöstä kiinnostuneen työntekijän valmiudet ja työtehtävien soveltuvuus etätöihin on tarkistettava. Suositeltavaa on tehdä kirjallinen etätyösopimus. Sopimuksessa sovitaan, kuinka monena päivänä työntekijän on tarkoitus tehdä etätyötä, mitä tehtäviä etätyön aikana tehdään ja miten etätyöntekijän tulee olla tavoitettavissa. Myös kokouskäytännöistä ja työn seurannasta kannattaa sopia. Työnantajan tulee huolehtia, että tiedonkulku, teknologia ja ergonomia ovat kunnossa myös etätyössä. Jos ajatellaan etätyön riskejä ja mahdollisia ongelmia, suositeltava määrä etätyötä on 1–2 päivää viikossa. (Heinonen & Saarimaa 2009, 37–38.) Tämä on myös Kuntatyönantajien (2020, 14) mukaan tavallisin tapa tehdä etätyötä tai sitten satunnaisesti, kun mahdollisuus siihen tulee.

Ferreira ym. (2021, 19) tekivät tutkimustuloksiansa perusteella useamman suosituksen yrityksille, mitä kannattaa tehdä, kun etätyötä otetaan organisaatiossa käyttöön:

- investoida työntekijöiden käyttämään teknologiaan ja etätyön välineisiin

- ottaa käyttöön etätyökäytäntöjä, jotka parantavat tiimin yhteenkuuluvuutta, esimerkiksi säännölliset kokoukset ja kamerat aina päällä
- ottaa käyttöön tapoja, joilla tarkkailla tiimin jäsenten terveyttä ja tuotteliaisuutta
- luoda etätyökulttuuri ja tehdä työntekijät tietoisiksi etätyöstä
- etsiä käyttöön parhaat työkalut ja menetelmät juuri omalle organisaatiolle
- vahvistaa mittareita, jotka osoittavat, kuinka hyvin työntekijät pystyvät yhdistämään henkilökohtaisen ja työelämän.

Etätyön edellytyksiä voidaan sanoa tiivistetysti olevan etätyöhön sopiva tehtäväkuva ja molemminpuolinen luottamus. Lisäksi on tärkeää, että organisaatiossa on etätyön mahdollistava toimintakulttuuri ja johtaminen. Etätyötä tekevällä on oltava kykyä itsenäiseen työskentelyyn ja etätyöhön soveltuva työskentelytila sekä välineet. (Kuntatyönantajat 2020, 21–23).

### **Itsensä johtaminen**

Sujuva etänä työskenteleminen edellyttää itsensä johtamisen taitoja. Itsensä johtamisen taito on hyödyllinen taito kaikille. Jokainen voi oppia itsensä johtamista, taito ei ole koodattu meihin valmiiksi. Toiset ovat parempia oman tahdon, ajatusten ja tunteiden ohjaamisessa, mutta kaikilla on mahdollisuus kehittyä siinä. Hyvä itsensä johtaja ohjaa kurinalaisesti itseään, ottaa vastuun itseltään ja tekemisistään, oppii koko ajan uutta ja kyseenalaistaa juurtuneita asenteita. Hyvä itsetuntemus on perusta itsensä johtamiseen ja sen kehittämiseen. Henkilö, jolla on hyvä itsetuntemus, tunnistaa hyvin omat persoonallisuuden piirteensä, käyttäytymistottumuksensa sekä omat hyvät ja huonot puolensa. Hyvään itsetuntemukseen liittyy myös tietoisuus omista tunnetiloista, voimavaroista ja mieltymyksistä. Mikäli oma itsetuntemus vaatii kehittämistä, kehittymisen voi aloittaa tunnistamalla omat vahvuudet, heikkoudet ja arvot. (Salmimies 2008, 21–25; 43–44.) Hallitusammattilainen Satu Suvanto-Harsaaen tiivistää itsensä johtamisen Miia Savaspuron (2019, 65) kirjassa näin *mitä paremmin tunnet itsesi, sitä paremmin osaat johtaa itseäsi*.

Etätyötä tekeväälle itsensä johtamisen taidot ovat ehdoton edellytys. Etätyössä työntekijöiden itsenäisyys ja vastuu omasta työstä lisääntyy. Pääsääntöisesti tämä on työntekijälle hyvä ja motivaatiota lisäävä tekijä. Tässä kuitenkin etäjohtajan on tunnettava työntekijänsä ja heidän itsensä johtamisen taidot ja seurata asiaa, ettei kukaan jää yksin ilman tukea työtehtävien ja ongelmien kanssa. Toinen etäjohtajan tärkeä seurattava asia on työntekijöiden työkuorman ja stressin määrä. Kuormittavuuden kokemus on jokaisella erilainen, joten tämä vaatii työntekijöiden tuntemista ja säännöllisiä kohtaamisia. (Vilkman 2016, luku 3.)

### **Itseohjautuvuus**

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan taitoa tehdä asioita ilman ulkopuolista ohjausta ja valvontaa. Usean eri tekijän täytyy olla kunnossa, jotta itseohjautuvuus onnistuu. Itseohjautuvan henkilön täytyy olla motivoitunut saadakseen tehtyä asioita itsenäisesti ja vapaaehtoisesti. Tarvitaan myös selkeät tavoitteet ja päämäärät, unohtamatta tarvittavaa osaamista, jotta työskentely ilman vahvaa esimiehen tukea onnistuu. Tässä korostuvat itsensä johtamisen taidot, kuten esimerkiksi ajanhallinnan ja priorisoinnin taidot. Itseohjautuvuuden haaste on se, että ihmiset kaipaavat rutiineja ja rakenteita kannattelemaan elämänsä. Uusi tilanne, jossa täytyykin itse hoitaa itsensä johtaminen, päätöksenteko ja oman työajan suunnittelu voi olla haasteellinen.

Itseohjautuvuus vaatii hyvää elämänhallintaa ja itsensä johtamista. Organisaatioiden on pidettävä tämä haaste mielessä. Työntekijöille tulee tarjota tukea ja koulutusta itsensä johtamisen taidoissa. Organisaation pitää myös pitää huoli tukirakenteista, jotka auttavat työntekijöitä toimimaan itsenäisesti. Hierarkkisia rakenteita on vähemmän, mutta toiminnallisia rakenteita tulee olla enemmän. Kaiken perusta on tiedon ajantasaisuus, oikeanlaisuus ja hyvä saavutettavuus. Organisaation täytyy tarjota toiminnallisia tukirakenteita, jotka auttavat työntekijöitä organisoitumaan, asettamaan tavoitteita ja päämääriä. Näiden rakenteiden käytännön määrittely on organisaation vastuulla: toisaalla se voi tarkoittaa Whatsapp-ryhmässä käytävää keskustelua, toisaalla päivittäisiä kasvokkain pidettäviä aamupalavereita. (Martela & Jarenko 2017, 12; 318–321.) Ilman oikeanlaista toteutusta ja työkaluja, itseohjautuvuus saa pahimmillaan

aikaan epävarmuutta, kireää ilmapiiriä, tyytymättömyyttä ja stressiä, joka johdattaa uupumukseen. (Savaspuro 2019, 41–43.)

Itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen liittyy vahvasti ajatus siitä, että esimiehiä ei enää tarvita samalla tavalla kuin ennen. Tämä näkyy käytännössä siten, että pahimmillaan asiantuntijaorganisaatioissa työntekijä jätetään selviytymään työstään yksin, ilman tukea. Tämän ajatuksen kumoavat vahvasti työpsykologit Hanna Poskiparta ja Tuuli Viranta. He julkaisivat vuonna 2018 tutkimuksen, jossa kävi selkeästi ilmi, että esimiestyötä tarvitaan entistä enemmän, kun työntekijät ovat itseohjautuvia. Esimiestyö on silloin erilaista, sen pitäisi tukea työntekijän itsensä johtamista. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät tarvitsevat esimieheltä erityisesti tukea työn priorisointiin. Halutaan selkeyttä siihen, mikä on organisaatiossa tärkeää ja mihin kannattaa keskittyä omassa työssään. Tärkeitä ovat selkeät tavoitteet ja riittävä palaute siitä, että tekeekö oikeita asioita ja tekeekö riittävästi. Työntekijät, itseohjautuvatkin, tarvitsevat kuulluksi tulemistä, keskustelua ja tukea. (Poskiparta & Viranta 2018.)

Mikäli työntekijän itseohjautuvuutta halutaan tukea, esimiehille pitää antaa aikaa esimiestyön tekemiseen. Kun esimies siirtyy asiantuntijatehtävästä esimiestehtävään, usein hänellä siirtyy mukanaan kaikki aiemmat työt. Esimiestyön hoitamiselle ei ole annettu juuri aikaa. Tämän lisäksi hyvän esimiestyön perusta on esimiehen aito halu tehdä esimiestyötä. Tarvitaan myös esimiehen hyvää itsetuntemusta, alaisten tuntemusta, rohkeutta ja inhimillisyyttä. Olenaisen tärkeää on uskallus olla läsnä ja kohdata aidosti ihmisiä. Näin rakentuu luottamus ja työntekijät uskaltavat helpommin lähestyä esimiestä tukea kaipaavissa asioissa. (Poskiparta & Viranta 2018.) Myös Raija Salmimies (2008) korostaa esimiehen kykyä mennä ihmisten lähelle ja kohdata heidät aidosti. Hän nostaa esille saman ongelman siitä, että asiantuntijasta esimieheksi noustessa, erityisesti julkisella sektorilla, esimiehillä ei välttämättä ole näitä valmiuksia. Organisaatiossa on voitu tehdä myös päätös, ettei ihmisten kohtaaminen ole tarpeellista. Tämä yleensä johtaa tuottavuuden laskuun ja työntekijöiden erilaiseen oireiluun. (Salmimies 2008, 173.)

Miia Savaspuro (2019) on samaa mieltä siitä, että mikäli halutaan onnistua itseohjautuvuuden tukemisessa ja välttää työntekijöiden liiallinen kuormittumi-

nen, selkeiden tavoitteiden ja yhteisen suunnan määrittäminen jokaiselle työntekijälle on ehdottoman tärkeää. Tämän lisäksi kaikille tulee olla selvää, miten toimitaan ongelmatilanteissa ja kuka sanoo viimeisen sanan. Työntekijöillä täytyy olla tunne siitä, että johto luottaa työntekijöihinsä. Virheiden tekeminen on sallittua, kuten myös ongelmien esille ottaminen ja kriittisen palautteen antaminen johdolle. Kriittistä on se, miten virheisiin suhtaudutaan. Epäonnistumisen pelko ruokkii passiivisuutta, ei itseohjautuvuutta tai aktiivisuutta. Itseohjautuvuuden perusta on itseymmärrys. Itseymmärrykseen kuuluu myös organisaatiokulttuurin ymmärtäminen, johon kuuluvat mm. arvot ja uskomukset. Parhaimmillaan työntekijä saa organisaatiokulttuurista turvaa itselleen ja itseohjautuvuudelleen. Tämä edellyttää organisaatiokulttuurilta luottamuksen ilmapiiriä, työntekijän itsenäisyyden kokemusta määriteltyjen rajojen sisällä ja mutkaton keskusteluyhteyttä johdon ja työntekijöiden välillä, myös vaikeista asioista. Kun nämä asiat toteutuvat organisaatiokulttuurissa, mahdollistuu työntekijöiden sisältä käsin kumpuava motivaatio, tunne osaamisesta ja aikaansaamisesta sekä kokemus yhteisöllisyydestä, välittämisestä ja arvostuksesta. Näillä vahvistetaan itseohjautuvuutta. (Savaspuro 2019, 48–52.)

## **2.4 Etätöön hyödyt työntekijän näkökulmasta**

Yhdeksi suurimmaksi etätöön tekemisen motivoivaksi tekijäksi nähdään keskeytyksetön työrauha, jota yhä harvemmin avokonttoriympäristö tarjoaa (Ojala 2014, 70). Etätöössä työntekijät kokevat työntekemisen olevan paljon tehokkaampaa. Tästä seuraa tunne aikaansaamisesta, mikä palkitsee, nostaa työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. (Vilkman 2016, luku 1.)

Heinonen ja Saarimaa (2009) nostavat raportissaan esille Työ- ja elinkeinoministeriölle tehdyn kyselyn vastauksia, joissa etätö nähdään tärkeänä osana työelämän laatua, asiana, jonka koettiin merkittävästi vähentävän stressiä. Etätö antaa työntekijälle mahdollisuuden organisoida ja rytmittää omaa työtänsä. Keskittymistä vaativat työt voi tehdä etänä eikä hälyisessä toimistossa ja kauniilla ilmalla voi antaa luovuuden kukkia jopa ulkona puutarhassa. Työn imun iskiessä on mahdollista tehdä pidempää päivää, kun taas pahan työjummin iskiessä voi lähteä kesken päivän happihyppelylle nauttimaan raikkaasta ilmasta tai laittaa pyykit koneeseen aivojen työskennellessä taustalla. Etätöön sanotaan tuovan virkistävää vaihtelua, nautintoa ja luovuutta työhön, kun sitä

ei koko ajan tee saman työpöydän ääressä toimistolla. (Heinonen & Saarimaa 2009, 23–27.)

Joulukuussa 2021 julkaistun ruotsalaistutkimuksen mukaan yksi tärkeimmistä työntekijöiden kokemista etätöiden hyödyistä, on työntekijän lisääntynyt tunne itsenäisyydestä, joustavuudesta ja vaikuttamismahdollisuuksista liittyen omaan työhön ja sen suunnittelemiseen. Sama hyöty tulee esille monissa muissakin tutkimuksissa. Nopea siirtyminen etätöihin koronapandemian vuoksi on lisännyt työntekijöiden digitaalisia taitoja pakon edessä. Normaalioloissa esimerkiksi virtuaalisten kokousten käyttöönotto olisi kestänyt paljon kauemmin. Virtuaaliset etäkokoukset ovat tehokkaampia ja ne ovat myös ajallisesti lyhentyneet, koska niihin on määritelty etukäteen selkeämmin tavoitteet ja aikataulut. Virtuaalisuus on mahdollistanut myös eri tavalla tutustumisen kollegoihin, jotka työskentelevät maantieteellisesti kauempana. Etätö on antanut myös mahdollisuuden työntekijän kehittää omia itsensä johtamisen taitoja, kuten myös innovoimisen taitoja, kun on proaktiivisesti kehitetty erilaisia virtuaalisia keinoja yhteiseen työskentelyyn ja vapaahetkiin. (Babapour Chafi ym. 2021, 5–9.)

Samassa tutkimuksessa tuli esille, että normaalisti työmatkoihin mennyttä aikaa on hyödynnetty esimerkiksi reflektoinnin, oppimisen ja liikunnan lisäämiseen. Etätöskentely on mahdollistanut liikunnan lisäämisen keskelle työpäivää, joko lounasliikunnan muodossa tai sitten pitämällä esimerkiksi kävelykokouksia. Kaikki nämä ovat lisänneet työhyvinvointia. Moni haluaisi nähdä nämä pysyvinä muutoksina työelämässä pandemian hellittäessä. Työmatkaan päivittäin kuluvan ajan pystyy etätöissä käyttämään myös itse työn tekemiseen. Tämä edesauttaa perheen ja työn yhteensovittamista, kun työpäivän jälkeen aikaa perheelle jää enemmän. (Babapour Chafi ym. 2021, 5–9.)

Ekologisuus ja hiilijalanjäljen pienentäminen ovat kasvavia etätöiden tekemiseen liittyviä hyötyjä. Monissa maissa ruuhkien välttäminen on ollut tärkeä syy etätöiden aloittamiselle. (Kuntatyönantajat 2020, 10.) Iso osa ihmisistä tuntee vastuuta ilmastonmuutoksesta. Etänä työskentely vähentää työmatkaliikennettä, sitä kautta syntyy vähemmän päästöjä ja kaupunkien ilmanlaatu on parempi. Ruuhkat vähenevät ja liikenne sujuu joustavammin. Etätö mahdollis-



taa myös asumisen kauempana työpaikasta, jos ei aina edullisemmin niin ainakin väljemmin. Työpaikkoja on mahdollista hakea maantieteellisesti laajemmalta alueelta etätyön ansiosta. Tämä tulee hyödyttämään sekä työntekijää että työnantajaa, kun osaajien ei tarvitse asua samalla paikkakunnalla tai edes samassa maassa. (Heinonen & Saarimaa 2009, 14–18.)

Heinonen ja Saarimaa (2009) tuovat raportissaan esille mielenkiintoisen näkökulman. Etätyö nähdään työssä jaksamisen mahdollistajana, jonka avulla saadaan vähennettyä tarvetta jäädä sairauslomalle tai varhennetusti eläkkeelle. Etätyö nähdään siis osaltaan työiän pidentämisen edistäjänä, mikä auttaisi kovasti nyt suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Etätyö tukee siis parhaimmillaan työntekijän henkistä ja fyysistä työssä jaksamista. (Heinonen & Saarimaa 2009, 14–18.) Etätyö voi mahdollistaa työnteon jatkumisen esimerkiksi sisäilmaongelmista tai liikuntarajoitteista kärsivillä. (Kuntatyönantajat 2020, 10).

Työntekijälle koituvat hyödyt etätyöstä näkyvät hyötyinä myös työnantajalle. Parempi työmotivaatio, sitoutuminen työhön, työssä jaksaminen ja viihtyminen näkyvät tuloksessa laadukkaana työnä ja sairauspoissaolojen vähentymisenä. (Heinonen & Saarimaa 2009, 30–31.) Työturvallisuuskeskus (2017) lisää hyötyihin myös työtapaturmariskin ja tartuntatautien leviämisen vähentymisen, jotka vaikuttavat myös yllä mainittuun sairauspoissaolojen vähentymiseen.

Kansainvälinen tutkimusryhmä tutki etätyöhön liittyviä hyötyjä tuoreessa vuonna 2021 julkaisussa tutkimuksessaan. Tulokset ovat hyvin saman suuntaisia kuin Suomessa tehdyissä tutkimuksissa. Hyötyjä ovat esimerkiksi se, että etätyötä tekevät säästävät työmatkakuluissa ja työn ja henkilökohtaisen elämän parempi tasapainottaminen lisää työntekijän motivaatiota, tuottavuutta ja työhyvinvointia. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset toivat esille etätyöstä enemmän hyötyjä kuin haittoja. (Ferreira ym. 2021, 19.)

## **2.5 Etätyön haasteet työntekijän näkökulmasta**

Etätyön ei voi sanoa olevan ongelmaton. Koronapandemian tuoma nopea siirtymä etätyöhön toi meille mm. virtuaaliset kokoukset ja yhteiset virtuaaliset työtilat. Kävi ilmi, että kaikilla ei välttämättä ollut riittäviä digitaalisia taitoja. Lähes jokainen joutui opettelemaan vähintään virtuaalisten kokousten uuden

kulttuurin: avaa mikrofoni, kun puhut ja laita se kiinni puheenvuoron jälkeen, käytä kuulokkeita, muista pitää kamera auki ja huomioi mitä taustalla näkyy. Tämän kaiken opettelu lyhyessä ajassa on luonut stressiä. Haastetta etätööhön luovat myös peräkkäisten kokousten voimakkaasti kasvanut määrä, paine olla koko ajan saatavilla ja myös pelko jäädä jostain paitsi. Etätöissä jaksamista kuormittaa myös se, jos etätöitä tekevällä ei ole käytettävissä kunnan työtilaa, työergonomia on huono ja tauot jäävät pitämättä. Tämä voi pahimmillaan johtaa ylikuormitustilaan ja uupumukseen. (Babapour Chafi ym. 2021, 6–7.)

Heinonen ja Saarimaa (2009) listaavat raportissaan monia etätöiden kompastuskiviä, jotka olisi tärkeä tiedostaa, jotta niitä voisi suunnittelun avulla yrittää ennakoida. Riskinä on, että etätöntekijä unohtuu organisaation johdolta ja yhteistyökumppaneilta ja työntekijä jää ilman tärkeitä viestejä ja tukea. Pahimmillaan etätöntekijä syrjäytyy organisaation urakierrosta ja menettää työpisteen toimistolta. Uupumisen riski on todellinen, mikäli työn ja vapaa-ajan pitäminen erillään ei etätöissä onnistukaan, työpäivät venyvät ja työasiat ovat mielessä jatkuvasti. Etätöissä voi työteho myös laskea ja keskittymiskyky vaikeutua, joka vaikeuttaa töiden etenemistä. Tämä voi synnyttää luottamuspulaa työnantajan suuntaan ja pahimmillaan etätöiskentely kielletään. On myös mahdollista, että etätööhön ei ole sopivia tiloja: kotona on meluisaa ja rauhatonta. Perheenjäsenten taholta saatetaan odottaa kotoa etänä työskentelevän hoitavan kotona työpäivän aikana myös kodin askareet. Etätöistä voi myös koitua kustannuksia työntekijälle, jos joutuu hankkimaan kotiin laitteet ja välineet itse. (Heinonen & Saarimaa 2009, 33–34.)

Sosiaaliset haitat nähdään usein etätöiden suurimpina haasteina. Näillä tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän eristäytyneisyyden tunnetta, työyhteisöstä syrjäytymisen riskiä ja yksinäisyyden tunnetta. Nämä haasteet korostuvat erityisesti, jos työntekijä tekee pitkään täysin etätöitä. (Heinonen & Saarimaa 2009, 19.) Tämä voi johtaa lisääntyneeseen haluun vaihtaa työpaikkaa (Larson ym. 2020).

Etätöistä puuttuu spontaaniset kohtaamiset kollegoiden kanssa ja epävirallinen vuorovaikutus, jolla on tärkeä rooli keskinäisen luottamuksen synnyssä. Haasteena koetaan yhteydenpidon heikentyminen kollegoihin ja myös se, että

virtuaalisessa vuorovaikutuksessa jää paljon ei-sanallista viestintää näkemättä, joka lisää etäisyyden tunnetta. Etätyössä ei tiedetä yhtä hyvin mitä kollegalle tai koko tiimille kuuluu, mitkä asiat työllistävät nyt tiimikavereita. Vuorovaikutuksen vähentyminen myös oman tiimin ulkopuolisiin, lisää riskiä tärkeän informaation ulkopuolelle jäämisestä. Työnteon ja kokousten muuttuessa etätyön myötä tehokkaammaksi, huolta koetaan siitä, että miten käy yhteiselle kehittämiselle, tiedon jakamiselle ja oppimiselle. Näiden koetaan tulevan luonnollisesti toimistolla yhdessä työskennellessä. Pahimmillaan etätyön tekeminen koetaan monotoniseksi, josta jää puuttumaan spontaanit ärsykkeet. Päivittäisessä päätöksenteossa koetaan myös epävarmuutta ja yksinäisyyttä, kun kollegalta kysyminen vaatisi erillistä yhteydenottoa, eikä haluta häiritä kollegaa. Tätä ruokkii myös mahdollinen etäännyminen esimiehestä ja vähentyneen palautteen määrä omasta työstä. Pahimmillaan nämä voivat johtaa siihen, että oma työ koetaan tarkoituksettomaksi. (Babapour Chafi ym. 2021, 7–9.)

Tekniset ongelmat työvälineiden, tietoturvan ja eri ohjelmistojen kanssa voivat aiheuttaa haasteita. Työntekijän ja työnantajan välille voi syntyä monenlaisia ristiriitatilanteita, mikäli etätyöhön liittyviä pelisääntöjä ei ole tehty. (Heinonen & Saarimaa 2009, 19.) Esimieheltä kasvokkain saadun tuen ja vuorovaikutuksen puute voi muodostua etätyössä haasteeksi ja voi johtaa siihen, että esimiehen ei koeta auttavan ja tukevan työssä suoriutumisen (Larson ym. 2020.).

Työturvallisuuskeskus (2017) nostaa esille myös työyhteisöstä eristäytymisen ja syrjäytymisen haasteen sekä työkuormituksen ja ajanhallinnan ongelmat. Etätyöntekijällä on riski jäädä myös ilman riittävää ohjausta ja tukea, jolloin myös osaamisen kehittyminen voi vaarantua. Työntekijän erilaiset ongelmat jäävät etätyössä helpommin huomaamatta. Avunsaanti viivästyy ja esimerkiksi ristiriitatilanteet tai päihdeongelmat voivat siitä syystä pahentua. Sairaana työskentelyn riski on huomattu olevan isompi etätyössä. ILO:n (2016) raportti nostaa esille riskin työskentelyyn loma-aikoina ja vaikeuden päästää irti työasioista (International Labour Organization 2016, 16).

## 2.6 Etätyön tulevaisuus

Etätyön tulevaisuudelle lupaa hyvää globalisaatio ja kova kilpailu parhaista osaajista. Ei ole enää mahdollista välttää maantieteellisesti laajalle levittäytynyttä työtä ja tiimejä. Etätyö mahdollistaa maantieteellisen vapauden. Yrityksillä voi olla myös käytännön ongelmia saada kaikki työntekijät mahtumaan toimistoihinsa. Yritysten pitää pystyä karsimaan kulujaan, jotta kilpailukyky säilyy. Tässä kaikessa etätyö auttaa nyt ja tulevaisuudessa. (Ferreira ym. 2021, 1–2.) Yhä useampaa työntekijää houkuttelee mahdollisuus työskennellä joko osittain tai kokonaan etänä. Tämä pitää työnantajan pitää mielessä, kun kilpaillaan osaajista ja rakennetaan työnantajamielikuvaa. (Vilkman 2016, luku 1.) Tulevaisuudessa tulee olemaan entistä enemmän merkitystä, sillä millaisilla erilaisilla tavoilla työnantaja antaa työntekijöiden tehdä työtä. Erityisesti nuoret osaajat haluavat töihin arvojensa mukaisen työnantajan palvelukseen, jolloin ekologisia arvoja ja paikasta riippumatonta työskentelyä arvostava nostaa etätyömahdollisuuden tarjoavan työnantajan korkealle. (Heinonen & Saari-  
maa 2009, 39–40.)

Joulukuussa 2021 julkaistun julkisella sektorilla toteutetun ruotsalaistutkimuksen mukaan useimmat työntekijät odottavat pandemian helpottaessa työltä ns. hybridityömallia. Hybridityömallilla tarkoitetaan sitä, että osa työstä tehdään sovitusti etänä ja osa toimistolla. Useimmat työntekijät haluavat pitää kiinni etätyön tuomista hyvistä puolista, kuten työrauhasta ja joustavuudesta. Toimistolla työskentelyltä haetaan sosiaalisia suhteita, yhdessä tekemistä ja innovointia. Työnantajan odotetaan kehittävän hybridityömallia ja toimistoja toimivan hybridityömallin suuntaan. Työnantajalta odotetaan myös tukea ja apua itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Hybridityömallin kehittäminen toimivaksi nähdään isona haasteena ja siihen liittyy paljon erilaisia kysymyksiä ratkaistavaksi. (Babapour Chafi ym. 2021, 11–18.)

### 3 ETÄTYÖN JOHTAMINEN

Tässä teorialuvussa käydään läpi etätyön johtamista ja sen määritelmää. Lisäksi tarkastellaan hyvän etätyön johtamisen kulmakiviä. Luvun lopussa edetään käytännön tasolle, miten hyvän etäjohtajan kannattaa toimia käytännössä.

#### 3.1 Etätyön johtamisen määritelmä

Työturvallisuuskeskus (2018) määrittelee, että etäjohtaminen on sitä, kun esimies ja työntekijä näkevät kasvoistensa vain harvoin ja vuorovaikutus tapahtuu pääasiassa tai osittain sähköisten viestintävälineiden kautta. Etäjohtaminen on luottamukseen perustuvaa johtamista ja vaatii esimieheltä parempia johtamistaitoja kuin perinteinen johtaminen. Etäjohtamisessa painottuvat luottamus, vuorovaikutus, yhteisöllisyys, suhteiden luominen ja tiedon jakamiseen liittyvät käytännöt. Yhteistyön mahdollistaminen ja itseohjautuvuuden tukeminen ovat etäjohtajan tärkeimpiä tehtäviä. Epämuodollisen vuorovaikutuksen mahdollistaminen on tärkeää luottamuksen ja yhteisöllisyyden kannalta. Tämä onnistuu esimerkiksi säännöllisillä virtuaalikalpeilla, yhteisillä virkistystapahtumilla tai sosiaalista mediaa hyödyntämällä.

Etäjohtajalla on monenlaisia rooleja. Etäjohtajan tulee olla mm. suunnannäyttäjä ja päätöksentekijä, yhteistyön ja viestinnän kehittäjä, toiminnan koordinoija, valmentaja ja ongelmien selvittäjä. Etäjohtajan tulee seurata työympäristöä ja työilmapiiriä. Mahdolliseen epäasialliseen käytökseen pitää puuttua sekä huolehtia työn kuormittavuudesta ja siitä, ettei kukaan eristäydy yhteisöstä. Virtuaalinen ympäristö tuo tähän oman haasteensa, mutta se ei poista vastuuta. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

#### 3.2 Luottamus, arvostus ja avoimuus

Ulla Vilkmán (2016, luku 2) määrittelee hyvän etäjohtamisen kuusi kulmakiveä, jotka liittyvät vahvasti toisiinsa (kuva 2). Kulmakivet ovat: luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.



Kuva 2. Hyvän etäjohtamisen kulmakivet (Vilkman 2016, luku 2)

Etätyössä suurin haaste on luottamus. Pelko siitä, että tekevätkö ihmiset työnsä, vaikka eivät ole valvovan silmän alla. Tämä liittyy esimiesten kontrollintarpeeseen. Pääsääntöisesti tämä pelko on turha. Työntekijät haluavat hoitaa työnsä hyvin, olla luottamuksen arvoisia. Luottamuksen rakentaminen esimiehen ja työntekijöiden välille avoimen ja runsaan keskustelun kautta on todella tärkeää. On tärkeä ymmärtää, että etätyön kaltaisessa virtuaalisessa ympäristössä luottamuksen tärkeys korostuu ja sen rakentaminen vie enemmän aikaa. Luottamuksen ilmaiseminen työntekijöille kasvattaa luottamuksen ilmapiiriä. Näin tekemällä työntekijöiden halu olla luottamuksen arvoinen saa todennäköisesti aikaan tehokkuutta ja sitoutuneisuutta. Luottamista voidaan tehdä helpommaksi luomalla selkeät pelisäännöt ja toimintatavat, joihin sitoudutaan. Luottamista voi opetella ja pitää rohkeasti uskaltaa luottaa. (Vilkman 2016, luku 2.)

Myös Iris Humala (2007) korostaa luottamuksen olevan yhteistyön edellytys etänä työskentelyssä. Etäjohtajan ja ryhmän jäsenten on pystyttävä luottamaan, että kaikki hoitavat oman osuutensa ja pitävät kiinni lupauksistaan. Petetyksi tulemisen pelko liittyy luottamiseen ja siitä syystä luottamuksen rikkoutuminen etätyössä saa usein aikaan ryhmässä kriisin ja herättää vahvoja tunteita. Luottamuksen rikkoutumisella on iso vaikutus ryhmädynamiikkaan ja ryhmän jäsenten välisiin suhteisiin. Etäjohtajan haasteellisimpia tehtäviä onkin

rakentaa rikkoutunutta luottamusta takaisin, erityisesti jos luottamuksen rikkoutumisen on aiheuttanut ryhmän jäsenten välinen konflikti, jossa on loukattu jonkun ryhmän jäsenen itsetuntoa. (Humala 2007, 51; 119–120.)

Taina Savolaisen vuonna 2014 julkaisemassa tutkimuksessa luottamuksen rakentamisesta etäjohtamisessa, tuli esille etäjohtajalta muutama vaadittava lisätaito, joita ei ollut tullut aiemmissa tutkimuksissa esille. Yksi niistä on etäjohtajan taito sovitella, ottaa vastaan ja käsitellä tunteita, kun työntekijät työskentelevät etänä ja vuorovaikutus on teknologiavälitteistä. Toinen esille nousut taito on saada yleiskuva työntekijän päivittäisen elämän iloista ja suruista. Tässä etäjohtaja ei onnistu, jos yhteydenpito on satunnaista ja hajanaista. Tässä epäonnistuminen vaikuttaa suoraan heikentävästi luottamussuhteen syntyyn. Työntekijöille nämä esimiehen kanssa yhteisesti jaetut hetket ovat odotettuja ja arvokkaita. Luottamus on vielä tärkeämpää etäjohtamisessa kuin lähijohtamisessa. Luottamuksen rakentamisessa tarvitaan aikaa, työtä ja tekoja. (Savolainen 2014, 14.)

Ulla Vilkmán (2016) tähdentää arvostuksen olevan hyvän etäjohtamisen perusta. Ilman arvostusta ei yhteistyö onnistu. Arvostuksen kokemus on tärkeä työuupumusta ehkäisevä voimavaratekijä. Tunne siitä, että minua ja työpanostani arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Arvostusta voi ilmaista pienillä asioilla arjen kohtaamisissa. Arvostuksen kanssa käsi kädessä kulkee avoimuus, jolla on vahva rooli vuorovaikutuksessa ja sen laadussa. Avoimuudella tarkoitetaan läpinäkyvyyttä kommunikoinnissa, yhteistyössä, päätöksenteossa ja tiedon kullussa. Arvostavassa ja avoimessa yhteisössä pystytään ottamaan puheeksi kaikki työhön liittyvä ilman pelkoa joutua naurunalaiseksi tai tyrmätyksi. (Vilkmán 2016, luku 2.)

### **3.3 Pelisäännöt ja yhteisöllisyys**

Työn tekeminen ja sen johtaminen etänä sujuvasti ja tehokkaasti on mahdollista, kun sovitaan yhdessä yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat. On tärkeää, että pelisäännöt sovitaan yhdessä ja niistä keskustellaan. Näin pelisäännöistä on yhteinen näkemys kaikilla ja niihin sitoudutaan paremmin, kun niihin on saanut olla myös vaikuttamassa. (Vilkmán 2016, luku 2.)

Etäjohtajalta erityistä huomiota vaatii yhteisöllisyyden ylläpitäminen. Ihmisellä on luontainen tarve tuntea olevansa osa arvostamaansa ryhmää. Etätyössä yhteisöllisyys vaatii pidemmän ajan syntyä ja myös sen ylläpitäminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta. Toimiva yhteisöllisyys vaatii myös sen, että tiimin jäsenet tuntevat toisensa ja tekevät yhdessä yhteistyötä. Tästä syntyy hyvä yhteishenki, me-henki ja tekemisen meininki, jotka ovat tärkeitä työhyvinvoinnin ja työn tulosten kannalta. Etäjohtajalta vaaditaan tarkkoja antureita tiimin yhteisöllisyyden tilan tulkitsemiseen ja siihen, ettei kukaan tunne itseään ulkopuoliseksi. Tämä vaatii tämän asian ymmärtämistä ja jatkuvaa vuorovaikutusta ja tilanteen seuranta. (Vilkman 2016, luku 2.)

### **3.4 Viestintä ja vuorovaikutus**

Ulla Vilkman (2016) sitoo hyvän etäjohtamisen kulmakivet yhteen jatkuvalla vuorovaikutuksella. Ilman sitä ei aiemmatkaan toteudu. Vuorovaikutus tapahtuu aina ihmisten välillä. Siinä on kysymys suhteesta, jossa jaetaan tietoa, ajatuksia, kokemuksia ja tunteita, joista rakentuu yhteisiä merkityksiä. (Vilkman 2016, luku 2.)

Myös Iris Humalan (2007) mielestä etätyön johtamisessa yksi merkittävin johtamisen väline on viestintä, joka jakautuu tiedottamiseen ja vuorovaikutukseen. Tiedottaminen hoitaa tarvittavan tiedon jakautumisen oikea-aikaisesti oikeille henkilöille. Vuorovaikutus on paljon laajempi kokonaisuus. Se tekee mahdolliseksi keskustelemisen, osallistumisen, yhdessä tekemisen, kannustamisen ja ongelmien ratkomisen. Vuorovaikutuksen kautta luodaan ja hoidetaan ihmissuhteita. Viestinnän onnistumisella on iso vaikutus työntekijöiden työssä suoriutumiseen, motivaatioon, sitoutumiseen ja työssä jaksamiseen. Viestintä ja sen onnistuminen ovat tärkeässä roolissa tiimin jäsenten yhteen hitsautumisessa ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Onnistunut viestintä ei tule itsestään, siitä on keskusteltava ja sitä on kehitettävä yhdessä tiimin kesken. Tämä vaatii aikaa, mutta sen voittaa takaisin vähempinä konflikteina ja parempina työsuorituksina. Onnistuneeseen viestintään liittyy myös eri viestintäkanavien ja -välineiden onnistunut valinta ja käyttö eri tilanteissa. (Humala 2007, 93–101.)



Ulla Vilkmán (2016) painottaa myös tiedon kulun ja vuorovaikutuksen onnistumisen tärkeyttä. Tiedon kulussa on tärkeää varmistaa, että tarvittava tieto tavoittaa kaikki tiimin jäsenet, ei vain osaa heistä. Hän korostaa myös sitä, että vuorovaikutuksen epäonnistumisella voi olla isoja vaikutuksia työn tulokseen, yhteisöllisyyden tunteeseen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Virtuaalisessa työskentelyssä vuorovaikutuksen merkitys kasvaa, sekä virallisen että epävirallisen. Tästä syystä etäjohtajan tulee suunnitella ja aikatauluttaa yhteydenpitoa työntekijöihin. Etäjohtaminen on ihmisten johtamista, ei asioiden johtamista. Teknologia mahdollistaa uudenlaisen työn tekemisen muodot, mutta esimies on se, jonka käsissä on luoda yhteistyön kulttuuri ja yhteisöllisyys. Vuorovaikutuksessa pitää muistaa myös tunteiden ilmaisun tärkeys, se vahvistaa luottamusta ja inhimillistä ilmapiiriä. Myös tunteiden tuulettaminen on kannattavaa, tosin tällä ei tarkoiteta, että voisi käyttäytyä huonosti, vaan sitä, että sekä ilot ja harmitukset voi tuoda esille selkeästi perustellen. (Vilkmán 2016, luku 4.)

Vuorovaikutuksen tärkeyteen liittyy myös se, että esimiehen tavoitettavuus korostuu etätyössä. Koska esimiehen luo ei voi vain kävellä pyytämään vastausta, vastauksen tai tuen saamisen viivästyminen turhauttaa ja laskee työmotivaatiota helposti. Jatkuva vuorovaikutus, myös epämuodollinen on tärkeää, jotta työntekijöillä on mahdollisuuksia ottaa puheeksi myös hankalia asioita. Vuorovaikutus auttaa myös tuomaan esille työyhteisön mahdollisia piileviä ongelmia, kuten ristiriitoja, kiusaamista, motivaation laskua ja päihteiden käyttöä. (Vilkmán 2016, luku 3.)

Harvard Business Review julkaisi maaliskuussa 2020 artikkelin, jossa annetaan tutkittuun tietoon pohjautuvia käytännön ohjeita liittyen etätyön johtamiseen. Etätyön johtajan kannattaa suunnitella säännöllisiä, jopa päivittäisiä palaveriteita etätyöntekijöidensä kanssa, joko yksittäin tai ryhmänä, riippuen tekevätkö he työtä enemmän itsenäisesti vai ryhmänä. Näiden tarkoituksena on luoda työntekijöille säännöllinen paikka esittää kysymyksiä ja mahdollisia huolenaiheita. Tärkeää on myös käyttää yhteydenpitoon useampia erilaisia viestintävälineitä. Pelkästään puhelin tai sähköposti ei riitä, tarvitaan myös visuaalisia viestintävälineitä, joiden avulla päästään lähelle samaa kuin kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Tällä vähennetään etätyössä tulevaa eristäy-

tymisen tunnetta. Ryhmän jäsenten kesken kannattaa sopia yhteydenpitovoista, välineistä ja ajankohdista ja myös miten toimitaan, jos kyseessä on kiireellinen asia. Yksi tärkeimpiä asioita, mitä etäjohtajan tulee tehdä, on luoda etätyötä tekeville mahdollisuuksia olla epämuodollisesti vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä onnistuu esimerkiksi epävirallisilla kuulumisten vaihdolla tiimikokouksen alussa. Tämä vahvistaa ryhmään kuulumisen tunnetta. Etäjohtajan pitää aidosti kuunnella työntekijöiden huolia ja murheita, tunnistaa heidän stressitasonsa ja keskittyä esille nostettuihin haasteisiin. Etäjohtajan on tärkeää osoittaa tukea ja rohkaista työntekijöitään. (Larson ym. 2020.)

## **4 TOIMEKSIANTAJA LOHJAN KAUPUNKI**

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toimeksiantajaa. Alaluvussa 4.1 käydään läpi toimeksiantajan perustietoja ja toimintaa. Toisessa alaluvussa tarkastellaan etätyötä Lohjan kaupungilla.

### **4.1 Perustietoja Lohjan kaupungista ja sen toiminnasta**

Tutkimuksen toimeksiantaja on Lohjan kaupunki. Lohja sijaitsee Uudenmaan maakunnassa, noin 50 kilometriä Helsingistä Turkuun päin. Vuonna 2021 Lohjalla asui noin 46 000 asukasta, joista noin 3,5 % on ruotsinkielisiä. Pinta-alaltaan Lohja on iso, 1 110 neliökilometriä, ja Lohjalla on myös Uudenmaan suurin järvi, Lohjanjärvi.

Lohjan kaupungin palveluksessa oli vuoden 2020 lopussa 3 072 työntekijää, joista 2 329 työntekijää vakituudessa työsuhhteessa. Vakituisten henkilöstön määrä on vähentynyt jo monen vuoden ajan, viidessä vuodessa on vakituisten henkilöstön määrä vähentynyt 177 työntekijällä. Lohjan kaupungin palkkalistoilla on eniten lähihoitajia, varhaiskasvatuksen lastenhoitajia, perusopetuksen tuntiopettajia, luokanopettajia ja sairaanhoitajia. Koko henkilöstön keski-ikä on noin 45,9 vuotta. Yli 20 vuotta Lohjan kaupungin palveluksessa olleita on noin 20% henkilöstöstä. Eläkkeelle vuonna 2020 siirtyi 63 työntekijää. (Lohjan kaupunki 2020.)

Viranhaltijaorganisaatio jakautuu kahteen toimialaan, Elinvoimaan ja Hyvinvointiin sekä konsernipalveluiden tulosalueeseen. Hyvinvointi-toimialalla on

vastuullaan mm. varhaiskasvatus, perusopetus, terveys- ja sosiaalipalvelut ja ikääntyneiden palvelut. Elinvoima-toimialaan kuuluvat tekninen toimi, kaupunkisuunnittelu ja kulttuuri- ja vapaa-aikapalvelut. Konsernipalvelut jakautuvat neljään eri tulosityksikköön, jotka ovat talouspalvelut, henkilöstöpalvelut, hallintopalvelut ja ICT-palvelut. (Lohjan kaupunki 2022.)

Lohjan arvot ovat avoimuus, asukaslähtöisyys, rohkeus ja vastuullisuus. Visiona on olla Suomen mielenkiintoisin ja kehittyvin kaupunki. Lohjan tavoitteena on, että vuonna 2025 asukkaita on yli 50 000. Lohjan kaupungin on tavoitteena olla vuonna 2025 hyvä ja haluttu työnantaja. (Lohjan kaupunki 2017.)

#### **4.2 Lohjan kaupunki ja etänä työskenteleminen**

Lohjan kaupungilla on tehty vuonna 2017 etätyötä koskevat ohjeet ja etätyösopimus pohja. Etätyötä on voinut tehdä sopimuksen mukaan kokoaikaisesti tai osittain. Eniten käytössä ollut vaihtoehto on ollut tehdä etätöitä satunnaisesti, mikä tarkoittaa yksittäisiä, etukäteen esimiehen kanssa sovittuja päiviä. Etätyön tekeminen Lohjan kaupungilla ennen koronapandemiaa on siis ollut hyvin satunnaista. Käytännössä päivä tai kaksi silloin tällöin liittyen esimerkiksi jonkin työtehtävän tekemiseen. Vakituisesti etätyötä tekeviä ei muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta löydy. (Poutiainen 2022.)

Maaliskuussa 2020 julistettiin Suomessa poikkeustila koronapandemian vuoksi. Lohjan kaupungin henkilöstöstä määrättiin etätöihin kaikki, joiden tehtävät sen sallivat. (Lohjan kaupunki 2020.) Lohjan kaupungin koko henkilöstöstä etätöihin siirtyneiden määrän arvioidaan olevan noin 300–400 henkilöä (Poutiainen 2022).

Etätyötä ei ole koskaan tehty tässä määrin Lohjan kaupungilla, ja nyt oli selkeä tarve tutkia miten työntekijät ovat kokeneet etätyön tekemisen ja etäjohtamisen. Tarve oli myös tietää, miten itsensä johtaminen on sujunut ja minkälaisia mielipiteitä on etätyön tulevaisuudesta. Osa henkilöstöstä oli tehnyt etätyötä koronaviruspandemian vuoksi jo lähes kahden vuoden ajan. Tutkimuksen toteuttamisen aikaan etätyössä olivat vielä kaikki, joiden työtehtävät sen sallivat.

Tutkimuksen aihe on toimeksiantajasta erittäin kiinnostava ja ajankohtainen. Tutkimuksen tuloksia on tarkoitus käyttää tulevaisuuden etätyön ja hybridityömallin luomisessa Lohjan kaupungilla.

## **5 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS**

Luvussa viisi käydään läpi, miten opinnäytetyön tutkimusosuus on toteutettu. Ensin tarkastellaan käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineiston hankinta ja sen analysointi.

### **5.1 Tutkimusmenetelmät**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esittää toimeksiantajalle etänä työskentelyyn liittyviä kehittämissuhteita. Jotta voi tietää, mitä pitää kehittää, pitää selvittää ensin nykytilanne. Opinnäytetyössä oli tarkoitus selvittää mahdollisimman laajasti, mutta myös syvällisesti Lohjan kaupungin työntekijöiden etätyökokemuksia. Opinnäytetyön lähestymistapa on tapaustutkimus, jossa on käytetty sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tutkimusaineisto on kerätty verkkokyselyn avulla helmikuussa 2022 ja siitä saatu aineisto analysoitiin sekä määrällisten että laadullisten aineiston analysointimenetelmien avulla. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat: millaisia hyötyjä etänä työskennelleet ovat kokeneet etätyössä? Millaisia haittoja etänä työskennelleet ovat kokeneet etätyössä? Minkälaisia kokemuksia on etäjohtamisesta? Miten etätyötä pitäisi kehittää?

#### **Tapaustutkimus**

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena on yleensä yksi tämänhetkinen ilmiö, josta on tarkoitus saada kokonaisvaltaista ja syvällistä tietoa. Tutkimuskysymykset ovat tapaustutkimuksessa muodossa: miten, kuinka tai miksi? Tapaustutkimuksen tunnistettava piirre on tutkimusongelmien monimuotoisuus ja sen vuoksi tutkimusongelmaa ratkaisemaan tarvitaan useampia menetelmiä niin aineiston keruussa kuin analysoinnissakin. (Kananen 2013, 54–57.) Tapaustutkimukselle on tyypillistä, ettei siitä saatuja tuloksia voi yleistää, mutta niiden avulla voidaan vaikuttaa käytäntöön (Kallio & Palomäki 2020, 94).

Tämä opinnäytetyö on itsessään arvokas tapaustutkimus, sillä sen tarkoitus on tutkia syvällisesti yhden organisaation työntekijöiden kokemuksia etätyöstä. Tarkoituksena ei ole muodostaa teoriaa eikä etsiä yleistettäviä tuloksia. Kanasen (2013, 58) mukaan aineistonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa on lähes aina teemahaastattelu. Tässä opinnäytetyössä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin verkkokyselyä, jossa oli strukturoitujen monivalintakysymysten lisäksi seitsemän avointa kysymystä juuri siitä syystä, että oli tarkoitus saada myös syvällistä tietoa aiheesta henkilöstöltä.

### **Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen tavoitteena on päästä yleistämään, ennustamaan ja selittämään muuttujien välisiä syy-seuraussuhteita. Kvantitatiivinen tutkimusote perustuu deduktiiviseen prosessiin eli se etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Raportointi on usein numeraalista ja tavoitteena on luotettavuus ja tarkkuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on etäisempi ja siinä on helpompi pyrkiä objektiivisuuteen kuin kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jossa tutkija on usein läsnä esimerkiksi haastattelutilanteessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 22–25.)

Tutkimusmenetelmää pohdittaessa kannattaa miettiä, mikä menetelmä auttaa parhaiten selvittämään vastaukset tutkimusongelmaan ja valita menetelmä sen mukaisesti. Kun jonkun ilmiön laajuus tai voimakkuus kiinnostaa, valitaan usein määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kun halutaan selvittää tutkittavaan ilmiöön liittyviä näkemyksiä ja merkityksiä, sopii kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä usein paremmin. Nämä kaksi eri tutkimusmenetelmää eivät sulje pois toisiaan, niitä voi käyttää samassa tutkimusraportissa, esimerkiksi toisiaan täydentävinä menetelminä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 27–33.)

Vilkan mukaan (2007) määrällisen tutkimusmenetelmän tunnuspiirteitä ovat mittaaminen, numeraalisuus ja vastaajien suuri määrä. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa muun muassa kysymyksiin, kuinka moni tai miten usein. Tiedon operationalisointi ja strukturointi ovat määrälliseen tutkimusmenetelmään kuuluvia asioita, jotka on tehtävä ennen aineistonkeruuta. Operationali-

soinnilla on tarkoitus saada teoreettiset asiat tutkittavalle helposti ymmärrettävään muotoon. Stukturoinnilla tarkoitetaan tutkittavan tiedon vakiointia siten, että vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla ja että ne voidaan kysyä kaikilta samalla tavalla. Tutkimuksella on aina tarkoitus ja tavoite. Määrällinen tutkimus joko selittää, kuvaa, kartoittaa, vertailee tai ennustaa ihmisiin tai luontoon liittyviä asioita, ominaisuuksia tai ilmiöitä. (Vilkkä 2007, 13–19.)

### **Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Laadullisessa tutkimuksessa tavoitellaan ymmärrystä tutkittavaa ilmiötä kohtaan tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullinen tutkimus on siis kiinnostunut tutkittavan aiheen esiin nostamista ajatuksista, tunteista, kokemuksista ja merkityksistä tutkimuksen kohteena olevissa henkilöissä. Tavoitteena on tuottaa monipuolista ja perinpohjaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Juuti & Puusa 2020, 9–11.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän valitseminen kannattaa, kun on tarkoitus saada tutkittavasta ilmiöstä syvälinen näkemys, eikä ole tarvetta saada yleis-tettävissä olevaa tulosta. Kuvaileminen eli sanat ja lauseet ovat pääroolissa laadullisessa tutkimuksessa ja sitä on mahdollista hyödyntää määrällisen tutkimuksen rinnalla tulosten syventämiseen. Toisin kuin määrällinen tutkimus, laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen päättelyyn eli se etenee yksittäisistä havainnoista yleistyksen. (Kananen 2017, 33–36.)

Nämä kaksi eri tutkimusmenetelmää, laadullinen ja määrällinen, pitäisi nähdä kilpailevien menetelmien sijaan toisiaan täydentävinä. Toinen tuo laajuutta, toinen syvyyttä ja ymmärrettävyyttä. Yhdessä käytettynä pyritään kohti parempaa tulosten luotettavuutta. (Kananen 2017, 171.)

## **5.2 Tutkimusaineiston hankinta**

Määrällisessä tutkimuksessa yleisin tapa kerätä tutkimusaineistoa on kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeella tehty aineiston kerääminen sopii hyvin, kun kohdejoukko on laaja ja hajallaan. (Vilkkä 2015, 94.) Kysely sopii hyvin aineistonkeruumenetelmäksi, mikäli tutkimuksessa ollaan tekemässä yleiskartoitusta jostakin asiasta (Valli 2015, luku 4). Mikäli kyselyssä kysytään kaikilta

vastaajilta sama asia täysin samalla tavalla, on kyse vakioidusta kyselystä. Riskinä kyselylomakkeella toteutetussa aineiston keruussa on alhainen vastausprosentti, mikä tulee huomioida jo kyselyä suunniteltaessa. Mikäli vastaaja ei voi luottaa kyselyn anonymiteettiin, vaikuttaa se varmasti innokkuuteen vastata kyselyyn. (Vilka 2015, 94–96.) Hyviä puolia kyselylomakkeella tehdyssä aineistonkeruussa on se, että pystytään esittämään enemmän kysymyksiä kuin haastattelussa, eikä tutkijan läsnäolo, ilmeet tai äänenpainot vaikuta vastaamiseen (Valli 2015, luku 4).

Kyselylomakkeen suunnitteluun kannattaa varata aikaa ja ottaa tutkimussuunnitelma suunnitteluun mukaan. Kyselyn kysymysten kautta pitää saada vastaus tutkimussuunnitelmassa esitettyihin tutkimusongelmiin, ei mihinkään muihin mielenkiintoisiin kysymyksiin. Kohdejoukon tunteminen on tärkeää kysymyksiä suunniteltaessa. Kysymykset pitää osata muotoilla niin, että kohdejoukko ymmärtää ne mahdollisimman aukottomasti ja osaa vastata niihin miettimättä, mitä kysymyksellä tarkoitetaan. Lomakkeelle kysymykset kannattaa ryhmitellä aiheen mukaan ja sijoittaa lomakkeen alkuun helpompia kysymyksiä. Kysymysten asettelussa pitää olla tarkkana, ettei kysy samassa kysymyksessä kahta asiaa. Mikäli näin pääsee tapahtumaan, ongelmaksi muodostuu se, ettei tutkija voi tietää, kumpaan asiaan vastaaja on vastannut. Vastaajille on myös olennaista täsmentää mistä roolista tai näkökulmasta kysymyksiin on tarkoitus vastata. Tärkeää on myös kyselylomakkeen testaus ennen sen julkaisemista. Kohdejoukkoa vastaavien testaajien avulla tutkija saa arvokasta tietoa kysymysten, vastausvaihtoehtojen ja ohjeiden toimivuudesta sekä vastausajan pituudesta. (Vilka 2015, 105–108.)

Avoimien kysymysten hyöty kyselyssä on siinä, että ne antavat vastaajille mahdollisuuden kertoa mielipide asiasta omin sanoin. Avoimissa kysymyksissä ei ole valmiina vastausvaihtoehtoa, jolloin vastauksista pääsee näkemään vastaajien tietämystä aiheesta ja mitkä asiat koetaan tärkeiksi. Avoimien kysymysten vastauksista voidaan saada apua myös monivalintakysymysten tulkitsemiseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 201.) Avoimiin kysymyksiin liittyy myös huonoja puolia. Niihin voi olla vaikea saada vastauksia tai vastaukset voivat olla asian vierestä tai ylimalkaisia. Avoimien kysymysten analysointi on työläämpää ja vie enemmän aikaa kuin monivalintakysymysten. (Valli 2018, osa 1: Aineistonkeruu kyselylomakkeella.)

## Tutkimusaineiston hankinta tässä opinnäytetyössä

Tässä opinnäytetyössä aineistonhankintamenetelmänä käytettiin verkkokyselyä. Tarkoituksena oli saada mahdollisimman laaja kuva henkilöstön kokemuksista liittyen etätyöhön. Tutkimuksen kohdejoukkona olivat Lohjan kaupungin henkilöstöstä ne, joilla on kokemusta etätyöstä yli puolen vuoden ajalta. Etätyökokemuksen ei edellytetty olevan yhtäjaksoista. Rajauksen tarkoitus oli keskittyä saamaan kokemuksia niiltä henkilöiltä, joilla on etätyöstä kokemusta enemmän kuin muutaman satunnaisen kerran verran. Yli puolen vuoden kokemus katsottiin olevan riittävä, jotta osaa vastata monipuolisiin kysymyksiin etätyöstä, etäjohtamisesta, itsensä johtamisesta ja etätyön tulevaisuudesta.

Kysely toteutettiin Webropol-kyselynä (liite 1). Kyselyn testasi 4 henkilöä ennen julkaisua. Testaamisen jälkeen saatteeseen korjattiin vastausajan olevan 10–20 minuuttia, aiemman 10 minuutin sijaan. Yhden kysymyksen asettelua muutettiin, jotta se on mahdollisimman selkeä vastattava ja yhteen kysymyseen lisättiin tarkentavia esimerkkejä havainnollistamaan, mitä tarkoitetaan. Ennen kyselyn julkaisua kysymykset hyväksyttiin Lohjan kaupungin henkilöstöjohtajalla.

Kysely lähetettiin sähköpostitse Lohjan kaupungin henkilöstölle kahdella laajalla jakelulistalla, jotka sisältävät Lohjan kaupungin Elinvoima- ja Hyvinvointi toimialoilla työskentelevät henkilöt. Opinnäytetyön tekijä oli tietoinen siitä, että jakelulistat sisälsivät paljon henkilöitä, jotka eivät ole työskennelleet etänä ja näin ollen eivät kuuluneet kyselyn kohdejoukkoon. Tästä syystä sähköpostin otsikko muotoiltiin jo kohdejoukon kertovaksi ”Kysely etätyöstä yli puoli vuotta etätyötä tehneille”. Sähköpostin saatteena käytettiin kyselyn saatetta, johon opinnäytetyön tekijä halusi panostaa, jotta sähköpostin vastaanottajalle käy selväksi, kenelle kysely on tarkoitettu. Näin yritettiin minimoida vastaukset heiltä, joilla ei ole tarpeeksi kokemusta etätyöstä. Saatteessa painotettiin myös sitä, että tutkimuksessa tutkitaan työntekijän näkökulmaa etätyöhön. Tuotiin esille näkökulma, että myös esimiesroolissa työskentelevällä on työntekijän rooli. Tällä pyrittiin minimoimaan riski siitä, ettei esimiesroolissa olevat vastaa kyselyyn ollenkaan, kun lukevat, että tutkitaan työntekijän näkökulmaa.



Kysely jaettiin myös Lohjan kaupungin Intranetin etusivun ajankohtaisissa uutisissa. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ajalla 7.–21.2.2022 ja kyselyyn vastausmisesta muistutettiin vastausajan puolivälissä. Kyselyyn vastasi 178 henkilöä. Henkilöstöyksiköstä saaman vastauksen mukaan etätyötä on nyt koronapandemian aikana tehnyt 300–400 työntekijää. Kyselyn vastausprosentiksi tulee 59,33 %, mikäli etätyötä tehneitä työntekijöitä on 300. Vastausprosentti laskee 50,86 %, mikäli etätyötä tehneiden määrä on 350. Isoin mahdollinen etätyötä tehneiden määrä eli 400 henkilöä antaa kyselyn vastausprosentiksi on 44,50 %. Tutkimustulosta voidaan pitää suuntaa antavana.

Kysely sisälsi kaikkiaan 40 kysymystä, joista 30 oli strukturoituja kysymyksiä. Ensimmäisenä kysyttiin, kuinka paljon vastaaja on tehnyt etätyötä ennen koronapandemian vuoksi etätyöhön siirtymistä. Kyselyn kysymykset oli jaoteltu eri aiheiden mukaan viiteen eri osioon. Eri osiot käsittelivät etänä työskentelyä, työhyvinvointia, etäjohtamista / esimiestyötä, itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta sekä etätyön tulevaisuutta. Suurimpaan osaan väittämämuotoisista kysymyksistä vastattiin valitsemalla sopivin vaihtoehto seuraavista: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, jokseenkin eri mieltä, täysin eri mieltä tai en osaa sanoa. Muutamassa kysymyksessä oli erilaiset vaihtoehdot.

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli yhteensä seitsemän kappaletta. Avointen kysymysten määrä oli tarkoituksellisesti suuri, koska haluttiin saada myös syvempää tietoa henkilöstön kokemuksista ja mielipiteistä liittyen etätyöhön ja sen tulevaisuuteen. Avoimet kysymykset liittyivät etätyön hyötyihin, haasteisiin, etätyön johtamiseen ja sen kehittämiseen. Avoimella kysymyksellä kysyttiin myös itsensä johtamisesta ja etätyön tulevaisuudesta. Kyselyn kolme viimeistä kysymystä oli strukturoituja taustakysymyksiä, joissa kysyttiin vastaajan ikää, onko vastaaja työntekijä vai työntekijä, jolla myös esimiesrooli ja millä toimialalla vastaaja työskentelee. Kyselyyn vastattiin nimettömänä. Taustakysymykset mietittiin tarkasti, ettei kysytä mitään tutkimuksen kannalta tarpeetonta eikä mitään, mikä voisi riskeerata anonymiteetin.

### **5.3 Tutkimusaineiston analyysi**

Tämän opinnäytetyön kyselyn strukturoitujen kysymysten vastaukset analysoitiin määrällisesti. Avoimet vastaukset analysoitiin laadullisesti. Seuraavissa

alaluvuissa käydään läpi sekä määrällisen että laadullisen tutkimusaineiston analysointikeinoja.

### **Määrällisen tutkimusaineiston analyysi**

Ennen kuin voi aloittaa määrällisen aineiston analyysia, täytyy kerätty aineisto ensin tarkistaa. Tarkistaminen tarkoittaa sitä, että saadut vastaukset käydään läpi mahdollisten puutteiden osalta. Aineiston tarkistaminen on tärkeää, jotta tutkimustulokset eivät ole virheellisiä. Tarkistamisen jälkeen aineisto muutetaan sellaiseen muotoon, jossa sitä on mahdollista tarkastella numeraalisesti eli viedään esimerkiksi johonkin tilasto-ohjelmaan. (Vilkkä 2007, 113–117.)

Määrällisen tutkimuksen analyysimenetelmän valinnassa johtavana ajatuksena on se, että valitaan menetelmä, jolla saadaan vastauksia siihen, mitä ollaan tutkimassa. Usein oikea analyysimenetelmä löytyy kokeilemisen kautta. Analyysitavan valintaan vaikuttaa se, tutkitaanko yhtä vai useampaa muuttujaa. Sijaintiluvut, kuten keskiarvo ja moodi, antavat tietoa yhden muuttujan jakaumasta. Hajontalukujen avulla saadaan tietoa, kuinka arvot eroavat toisistaan. Ristiintaulukoinnilla selvitetään kahden eri muuttujan välistä riippuvuutta. (Vilkkä 2007, 119–120.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus yleistää. Silloin on oleellisempaa tietää mikä on muuttujan arvon suhteellinen osuus koko aineistosta kuin muuttujan arvo sinänsä. Tämän vuoksi taulukoiden oikea esitystapa on prosenttilukko eli suhteellinen esitystapa. (Kananen 2011, 74–75.) Tilastollisia tuloksia esitetään yleensä jakaumalukuina tutkimusongelman kannalta oleellisista asioista. Ristiintaulukoinnin tulosten tulkinnassa nostetaan esille asioita, jotka liittyvät tutkimusongelmaan. Taulukosta nostetaan esille esimerkiksi suuria ja pieniä arvoja tai riippuvuuksia. Ristiintaulukoinnilla on mahdollista selvittää esimerkiksi vaikuttaako vastaajan ikä johonkin toiseen kyselyssä olleeseen kysymyksen vastauksiin. (Kananen 2011, 85–87.)

## **Laadullisen tutkimusaineiston analyysi**

Kyselyissä on usein myös avoimia kysymyksiä, koska halutaan saada syvempiä mielipiteitä vastaajilta tutkittavasta asiasta. Avointen kysymysten vastaukset voidaan analysoida joko määrällisesti tai laadullisesti. Se, kummalla tavalla ne analysoidaan, määrittelee tutkimusmenetelmän. (Vilkkä 2015, 106.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä on sisällönanalyysi, jota voidaan käyttää monenlaisen tutkimuksen teossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4). Sisällönanalyysin on tarkoitus kaivaa tekstin merkityksiä ja sen keinoin on tarkoitus järjestää kerättyä aineistoa ja saada tutkittavasta ilmiöstä tiivis ja yleinen kuvaus johtopäätösten tekoa varten (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4).

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä on kolme tärkeää vaihetta. Kaikki lähtee ensin siitä, että aineistoa luetaan läpi ja siihen tutustutaan. Sen jälkeen aineistoa pelkistetään eli siitä poistetaan tutkimukseen kuulumattomat asiat. Pelkistäminen voi tarkoittaa joko tiedon tiivistämistä tai sitten sen pilkkomista osiin. Seuraava vaihe on ryhmittely, jossa pelkistetystä aineistosta kerätään yhteen samaa asiaa kuvaavat ilmaukset ja yhdistellään ne eri alaluokiksi. Luokittelu etenee muodostamalla eri alaluokista yläluokkia ja lopulta pääluokkia. Kolmas vaihe on käsitteellistäminen, jossa muodostetaan kokoavia teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämisen kohdassa tutkimuksen empiirinen aineisto yhdistetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

## **Tutkimusaineiston analyysi tässä opinnäytetyössä**

Tämän opinnäytetyön strukturoitujen kysymysten vastaukset vietiin vastausajan päätyttyä Webropolin raportointityökalun avulla SPSS-tilastointiohjelmaan. Siellä aineistoa hieman ensin käsiteltiin ja sen jälkeen aloitettiin aineiston analysointi. Tutkimusaineistosta muodostettiin jakaumia, keskiarvoja ja ristiintaulukoita. Esitysmuotoina on käytetty pylväskaavioita ja taulukoita, joissa on näkyvissä sekä eri vastausten lukumäärä että prosenttiosuus.

Kyselyssä oli 30 strukturoitua kysymystä ja kolme taustakysymystä. Tahtotila oli löytää keino saada esitettyä opinnäytetyössä kaikkien kysymysten vastauk-

set. Yksittäin jokaisen kysymyksen vastauksien avaaminen olisi ollut liian raskas ja pitkä tapa. Kysymykset oli ryhmitelty kyselyssä viiden eri teeman alle: etänä työskentely, työhyvinvointi, etäjohtaminen ja esimiestyö, itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus sekä etätöön tulevaisuus. Vastaukset päätettiin analysoida myös näiden teemojen mukaisesti. Kaikki samaan teemaan liittyvät kysymykset otettiin samaan pylväsdiagrammiin, johon tuotiin vastausten keskiarvo näkyviin. Osasta kysymyksiä on otettu myös ristiintaulukointeja, jotta nähdään miten eri vastaukset jakaantuvat rooleittain, toimialoittain tai ikäryhmittäin.

Kyselyn avoimet kysymykset analysoitiin laadullisesti sisällönanalyysin keinoja käyttäen. Vastausajan päätyttyä avoimet vastaukset tuotiin Webropolin raportointityökalun avulla Wordiin. Analysointi jatkui sillä, että avoimet vastaukset luettiin läpi ajatuksella monta kertaa. Sen jälkeen aloitettiin vastausten teemoittelu kysymys kerrallaan. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että avattiin jokaisen seitsemän avoimen kysymyksen nimellä olevat Excel-tiedostot. Niihin tallennettiin kysymysten vastauksista nousevien eri teemojen mukaisia taulukosivuja. Kysymys kerrallaan, näille monella eri sivulla olevien taulukoiden alle Wordista leikattiin ja liimattiin eri teemoihin liittyviä vastauksia. Teemat muodostuivat aineistosta aika helposti.

Esimerkiksi kysymykseen etätöön hyödyistä muodostui aluksi 8 teemaa ja etätöön haitoista muodostui alun perin 9 teemaa. Tämän jälkeen aloitettiin vastausten tyypittely, mikä tarkoitti käytännössä sitä, että jokaisen kysymyksen jokaisesta teemasta kirjoitettiin yhteenveto. Tässä yhteydessä teemoja myös yhdisteltiin, mikäli se nähtiin mahdolliseksi. Lopulliset teemat ovat näkyvissä tutkimuksen tulokset –luvussa, jossa käydään läpi avointen kysymysten tulokset. Vielä ennen tulosten kirjoittamista opinnäytetyön tekijä yhdisteli eri teemoja saman otsikon alle. Esimerkiksi työmatka ja etäkokoukset olivat omia teemojaan, mutta tuloksissa ne ovat tiivistettynä saman otsikon alla ”Työmatka ja etäkokoukset”.

Tämä sisällönanalyysin tekeminen vei noin viikon verran aikaa, koska avoimiin kysymyksiin oli vastattu innokkaasti. Viimeistä yleistä kysymystä lukuun ottamatta, kaikkiin tuli vähintään 99 vastausta.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

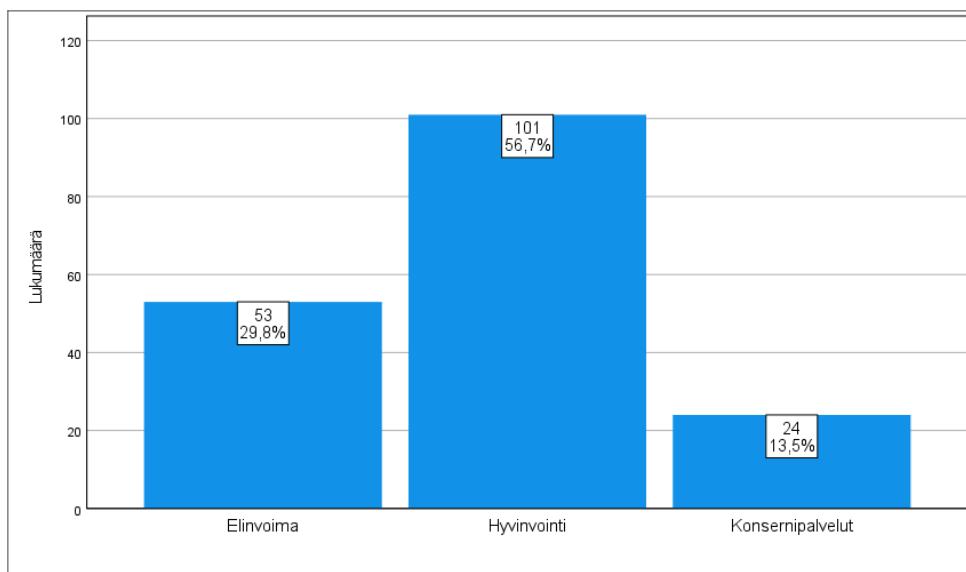
Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, jotka on kerätty Lohjan kaupungin henkilöstöltä kyselytutkimuksella. Monivalintakysymyksiä tarkastellaan ensiksi. Lopuksi käydään läpi avointen kysymysten tulokset.

### 6.1 Monivalintakysymykset

Kaikki monivalintakysymykset olivat pakollisia. Kyselyssä käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa, jossa ”Täysin eri mieltä” oli arvo 1, ”Jokseenkin eri mieltä” oli arvo 2, ”Ei samaa eikä eri mieltä” oli arvo 3, ”Jokseenkin samaa mieltä” oli arvo 4 ja ”Täysin samaa mieltä” oli arvo 5. Kyselyyn vastasi 178 vastaajaa, vastausten kokonaismäärää kuvataan kuvan otsikon lopussa N-kirjaimella. Tuloksissa esitellään vähintään kyselyn kaikkien kysymysten vastausten keskiarvot.

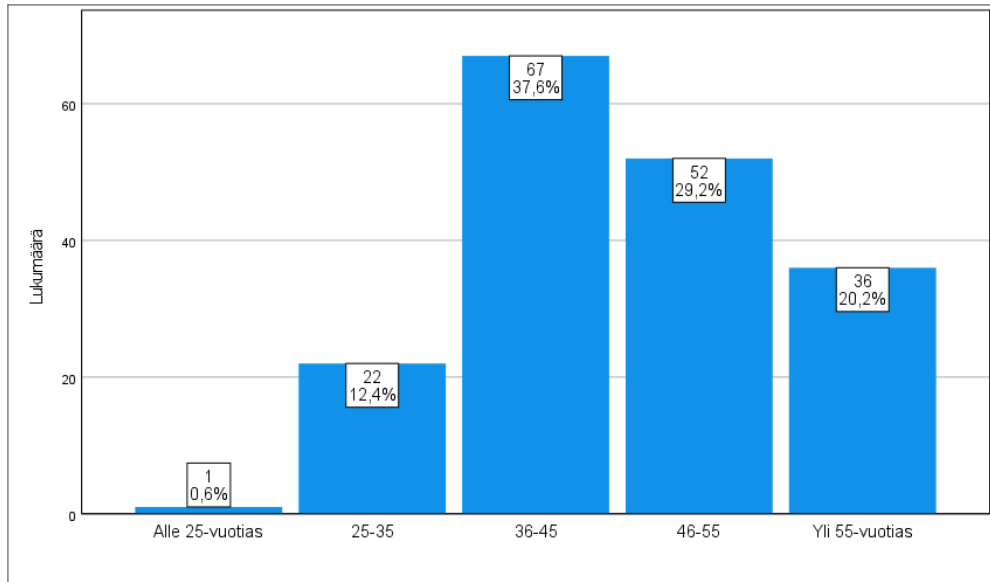
#### 6.1.1 Taustakysymykset

Kyselyssä oli kolme taustakysymystä ja ne oli sijoitettu kyselyn loppuun. Jotta lukijan on helpompi hahmottaa kyselyyn vastaajien profiilia ja jakaumaa, esitellään kaikki kolme taustakysymystä ensimmäisenä.



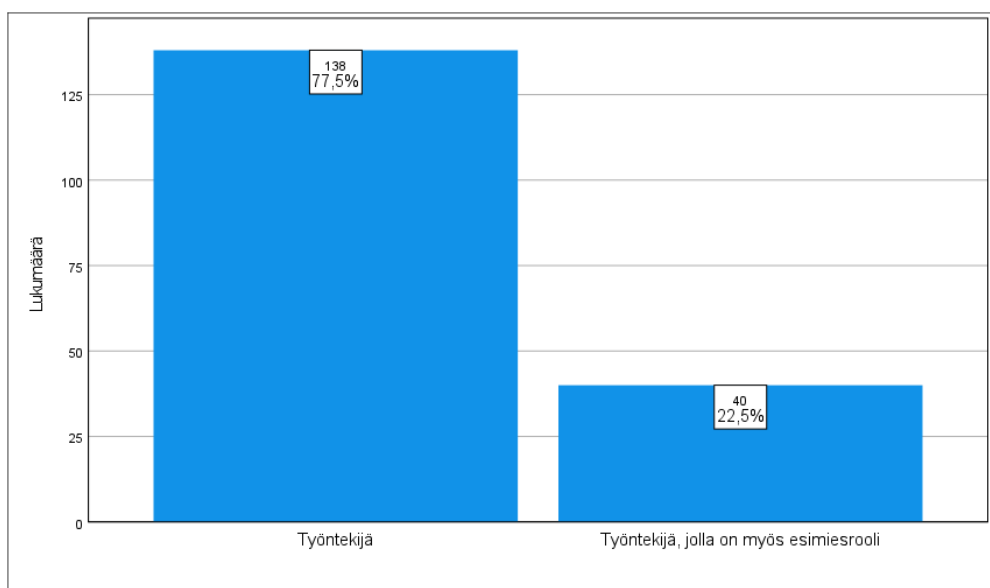
Kuva 3. Kyselyyn vastaajien jakauma, millä toimialalla työskentelevät (n=178)

Kuten kuvasta 3 käy ilmi 56,7 % kyselyyn vastaajista työskentelee Lohjan kaupungilla Hyvinvointi-toimialalla. Elinvoima-toimialalla työskentelee 29,8 % vastaajista ja Konsernipalveluissa 13,5 % kyselyyn vastanneista.



Kuva 4. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma (n=178)

Kuvassa 4 näemme vastanneiden ikäjakauman, joka kertoo, että 66,8 % vastanneista ovat iältään 36–55-vuotiaita, 20 % vastanneista on yli 55-vuotiaita, 12,4 % vastanneista on 25–35-vuotiaita ja vain yksi alle 25-vuotias on ollut vastanneissa.

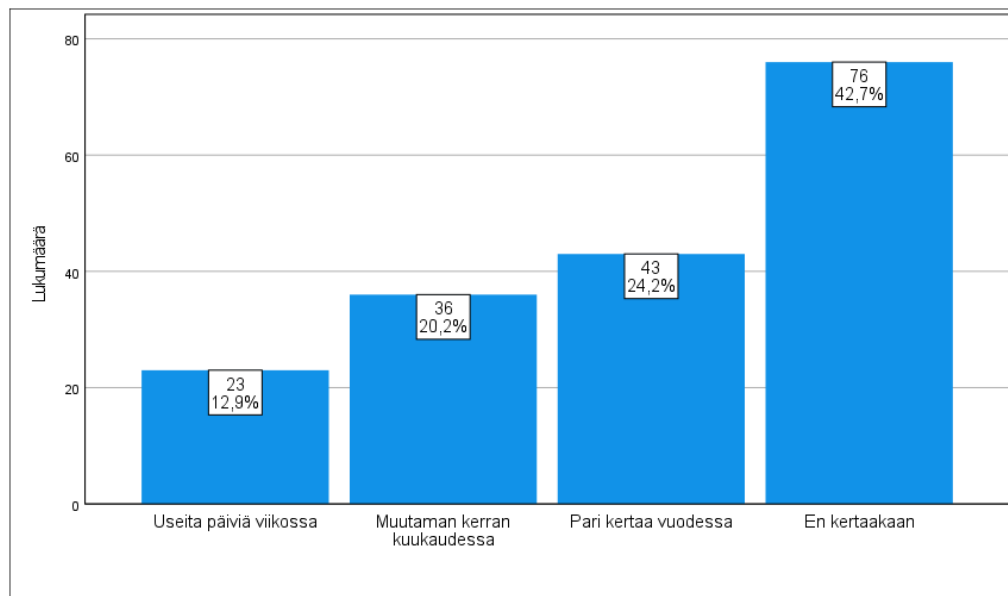


Kuva 5. Kyselyyn vastanneiden roolijakauma (n=178)

Kuva 5 kertoo vastanneiden roolien jakaumasta. 138 vastaajaa 178 vastaajasta ei työskentele esimiehenä, 40 vastanneella on myös esimiesrooli. Eli suurin osa vastanneista on työntekijöitä ilman esimiesroolia.

### 6.1.2 Etänä työskentely

Kuvan 6 kysymys oli kyselyn ensimmäinen kysymys. Sillä haluttiin saada selville, kuinka usein vastaajat olivat työskennelleet etänä ennen tämänhetkistä poikkeustilannetta.



Kuva 6. Kuinka usein olet työskennellyt etänä ennen tämänhetkistä poikkeustilannetta? (n=178)

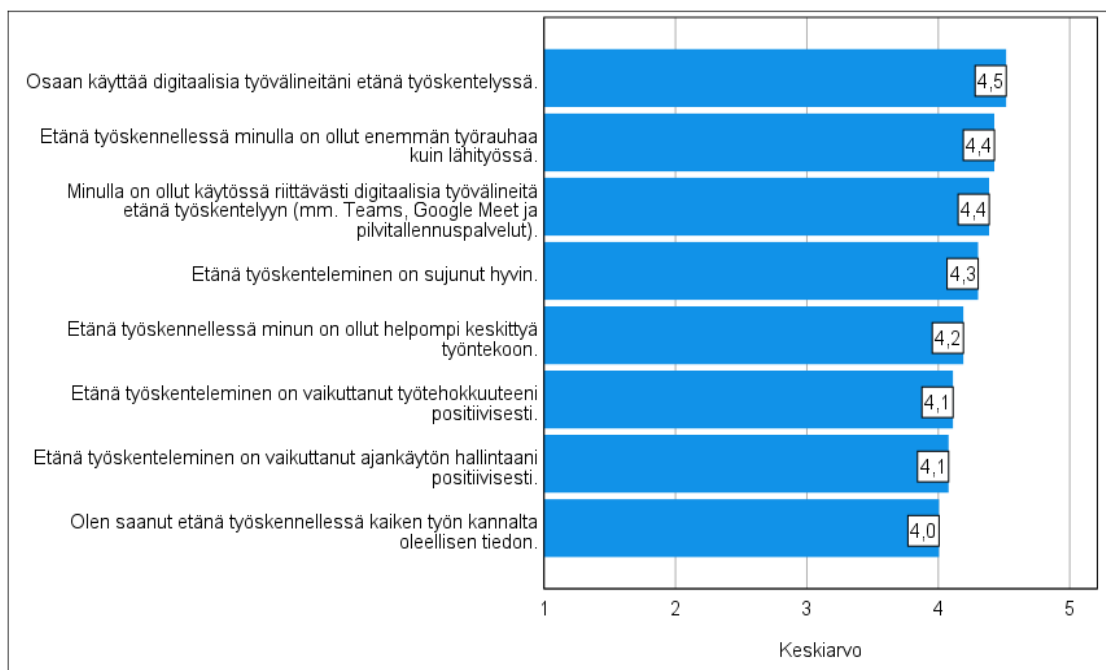
Kuva 6 kertoo meille, että 119 vastaajaa eli 66,9 % vastanneista ei ollut työskennellyt etänä ollenkaan tai vain pari kertaa vuodessa. 36 vastaajaa eli noin 20 % vastaajista oli työskennellyt etänä muutamana kerran kuukaudessa ja hieman yli 10 % vastaajista eli 23 henkilöä oli työskennellyt etänä useita päiviä viikossa.

Taulukko 1. Jakauma miten on työskennelty etänä ennen poikkeustilannetta toimialoittain (n=178)

		Kuinka usein olet työskennellyt etänä ENNEN tämänhetkistä poikkeustilannetta?				
		Useita päiviä viikossa	Muutamana kerran kuukaudessa	Pari kertaa vuodessa	En kertaakaan	Yhteensä
Elinvoima	Lukumäärä	10	9	18	16	53
	%	18,9%	17,0%	34,0%	30,2%	100,0%
Hyvinvointi	Lukumäärä	8	20	22	51	101
	%	7,9%	19,8%	21,8%	50,5%	100,0%
Konsernipalvelut	Lukumäärä	5	7	3	9	24
	%	20,8%	29,2%	12,5%	37,5%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	23	36	43	76	178
	%	12,9%	20,2%	24,2%	42,7%	100,0%

Taulukko 1 avaa tarkemmin, miten etätöitä on tehty toimialoittain ennen poikkeustilannetta Lohjan kaupungilla. Etätöitä on tehty enemmän Konsernipalveluissa ja Elinvoima-toimialalla kuin Hyvinvointi-toimialalla.

Kysely jatkui yleisillä etänä työskentelyyn liittyvillä kysymyksillä, joilla oli tarkoitus saada vastaajilta tietoa etätöiden sujuvuudesta. Kuvassa 7 on esitelty kaikki tämän osion kahdeksan kysymystä ja keskiarvot niihin tulleista vastauksista, kun asteikko on ollut yhdestä viiteen. Kysymykset eivät ole kuvassa samassa järjestyksessä, jossa ne kysyttiin kyselyssä.



Kuva 7. Etänä työskentely (n=178)



Kun tutkitaan tarkemmin kuvan 7 väittämien vastauksia, voidaan kertoa, että vastaajista 45,5 % on täysin sitä mieltä, että etänä työskenteleminen on vaikuttanut työtehokkuuteen ja ajankäytön hallintaan positiivisesti. Keskittyminen työntekoon on ollut etänä työskennellessä helpompaa 56 % vastaajista. Täysin eri mieltä näiden väitteiden kanssa on ollut 1–2 % vastaajista.

Vielä kun tarkastellaan tarkemmin kuvan 7 väittämiä voidaan todeta, että 65 % vastaajista on sitä mieltä, että käytössä on ollut riittävästi digitaalisia työvälineitä etänä työskentelemiseen ja vastaajista 64 % osaa niitä myös täysin käyttää. Täysin tai jokseenkin eri mieltä digitaalisten työvälineiden riittävydestä on 9 % vastaajista. Lisäksi 4 % vastaajista on täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että osaavat käyttää näitä digitaalisia työvälineitä etänä työskennellessä.

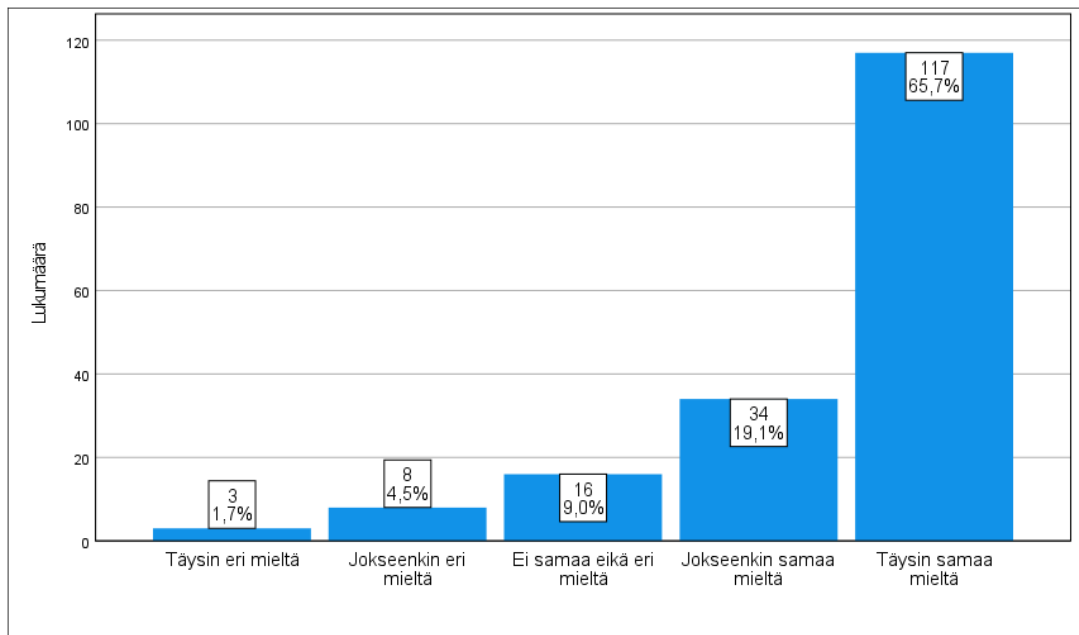
Yleisesti voidaan sanoa vastaajilla sujuneen etänä työskenteleminen hyvin. Väittämään ”Etänä työskenteleminen on sujunut hyvin” vastasi 51 % vastaajista olevansa täysin samaa mieltä. Täysin eri mieltä on ollut 2,2 % vastaajista.

Taulukko 2. Etänä työskenteleminen on sujunut hyvin toimialoittain (n=178)

		Etänä työskenteleminen on sujunut hyvin.					Yhteensä
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Elinvoima	Lukumäärä	1	3	2	18	29	53
	%	1,9%	5,7%	3,8%	34,0%	54,7%	100,0%
Hyvinvointi	Lukumäärä	1	5	3	40	52	101
	%	1,0%	5,0%	3,0%	39,6%	51,5%	100,0%
Konsernipalvelut	Lukumäärä	2	1	2	9	10	24
	%	8,3%	4,2%	8,3%	37,5%	41,7%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	4	9	7	67	91	178
	%	2,2%	5,1%	3,9%	37,6%	51,1%	100,0%

Taulukossa 2 on väitteen ”Etänä työskenteleminen on sujunut hyvin” vastaukset on jaoteltu toimialoittain. Elinvoiman ja Hyvinvoinnin välillä ei ole isoja eroja, Konsernipalveluiden osalta hieman enemmän jakaumaa vastausten osalta.

Vastaajista 65,7 % koki, että etänä työskennellessä on ollut parempi työrauha kuin lähityössä (kuva 8). Täysin eri mieltä asiasta oli vain 1,7 % vastaajista.



Kuva 8. Etänä työskennellessä minulla on ollut enemmän työrauhaa kuin lähityössä (n=178)

Suurin hajonta eri vastausvaihtoehtojen välillä on väitteessä ”Olen saanut etänä työskennellessä kaiken työn kannalta oleellisen tiedon.” Vastaajista 15,8 % on täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä. Kuitenkin täysin samaa mieltä asiasta on 41 % vastaajista.

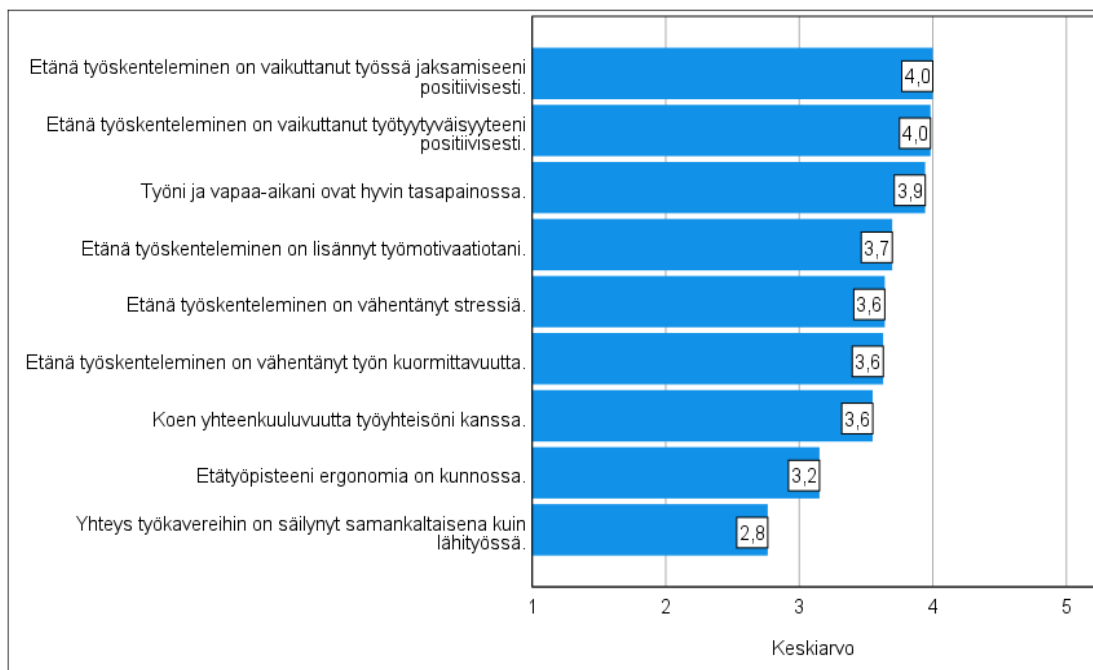
Taulukko 3. Olen saanut etänä työskennellessä kaiken työn kannalta oleellisen tiedon (n=178)

		Olen saanut etänä työskennellessä kaiken työn kannalta oleellisen tiedon.					Yhteensä
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Työntekijä	Lukumäärä	3	17	10	51	57	138
	%	2,2%	12,3%	7,2%	37,0%	41,3%	100,0%
Työntekijä, jolla on myös esimiesrooli	Lukumäärä	1	7	2	14	16	40
	%	2,5%	17,5%	5,0%	35,0%	40,0%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	4	24	12	65	73	178
	%	2,2%	13,5%	6,7%	36,5%	41,0%	100,0%

Taulukosta 3 näkee miten väitteen ”Olen saanut etänä työskennellessä kaiken työn kannalta oleellisen tiedon” vastaukset jakaantuvat kyselyyn vastanneiden työntekijöiden ja esimiesten kesken. Esimiehistä 20 % on sitä mieltä, etteivät ole saaneet kaikkea työn kannalta oleellista tietoa etänä työskennellessä.

### 6.1.3 Työhyvinvointi

Kyselyssä edettiin seuraavaksi työhyvinvointiin vaikuttaviin kysymyksiin, joita oli yhteensä yhdeksän kappaletta. Kuvassa 9 nähdään nämä kysymykset ja vastauksista lasketut keskiarvot.



Kuva 9. Työhyvinvointi etänä työskennellessä (n=178)

Työssä jaksamiseen ja myös työtyytyväisyyteen etänä työskenteleminen on vaikuttanut positiivisesti. Molemmat väittämät saivat keskiarvoksi 4,0 (kuva 9). Etätyön positiivisesta vaikutuksesta työssä jaksamisen täysin samaa mieltä oli 74 vastaajaa ja täysin eri mieltä 5 vastaajaa. Työtyytyväisyys sai lähes samat luvut.

Työn ja vapaa-ajan tasapaino tuntuu olevan suurimmalla osalla tasapainossa, koska väite "Työni ja vapaa-aikani ovat hyvin tasapainossa" sai keskiarvon 3,9 (kuva 9). Täysin eri mieltä väitteen kanssa oli 5 vastaajaa, kun taas täysin samaa mieltä 67 vastaajaa. Väitteen "Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni kanssa" vastausten keskiarvoksi tuli 3,6 (kuva 9). Eniten oli vastattu vaihtoehtoa "jokseenkin samaa mieltä" (75 vastaajaa).

Vastausten hajonta on suhteellisen suurta kahdessa väittämässä. Toisessa väitteenä oli "Etänä työskenteleminen on vähentänyt työn kuormittavuutta."

Täysin samaa mieltä oli 56 vastaajaa. Täysin eri mieltä oli 9 vastaajaa. Taulukon 4 avulla näemme tämän kysymyksen vastausten jakautumisen sen mukaan, onko vastaaja työntekijä vai työntekijä, jolla myös esimiesrooli, jossa on myös hajontaa.

Taulukko 4. Etänä työskenteleminen on vähentänyt työn kuormittavuutta rooleittain (n=178)

		Etänä työskenteleminen on vähentänyt työn kuormittavuutta.					
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Total
Työntekijä	Lukumäärä	6	19	27	38	48	138
	%	4,3%	13,8%	19,6%	27,5%	34,8%	100,0%
Työntekijä, jolla on myös esimiesrooli	Lukumäärä	3	13	4	12	8	40
	%	7,5%	32,5%	10,0%	30,0%	20,0%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	9	32	31	50	56	178
	%	5,1%	18,0%	17,4%	28,1%	31,5%	100,0%

Taulukon 4 luvuista voimme nähdä, että työntekijöillä etänä työskenteleminen on pääsääntöisesti vähentänyt työn kuormittavuutta. Toki pitää huomioida, että myös eri mieltä olevia vastauksia on annettu. Niillä, jotka toimivat myös esimiehenä, tulokset jakaantuvat tasaisemmin kaikkien vastausvaihtoehtojen kesken eli etänä työskenteleminen ei ole vähentänyt työn kuormittavuutta samalla tavalla.

Toinen väittämä, jossa oli vastausten hajonta myös suhteellisen suurta, oli ”Etänä työskenteleminen on vähentänyt stressiä.” Vastauksen keskiarvoksi muodostui 3,6. Eniten vastauksia sai vaihtoehto ”jokseenkin samaa mieltä” (59 vastaajaa), täysin eri mieltä väitteen kanssa on ollut 11 vastaajaa. Kyselyyn vastanneista esimiehenä työskentelevistä 30 % oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, ettei etänä työskenteleminen ole vähentänyt stressiä.

Kaikista 178 vastaajasta 106 oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että etänä työskenteleminen on lisännyt työmotivaatiota. Tämän väitteen kanssa täysin eri mieltä oli 10 vastaajaa. Taulukko 5 avaa tätä asiaa vielä tarkemmin ikäryhmittäin.

Taulukko 5. Etänä työskenteleminen on lisännyt työmotivaatiotani vastaukset ikäryhmittäin (n=178)

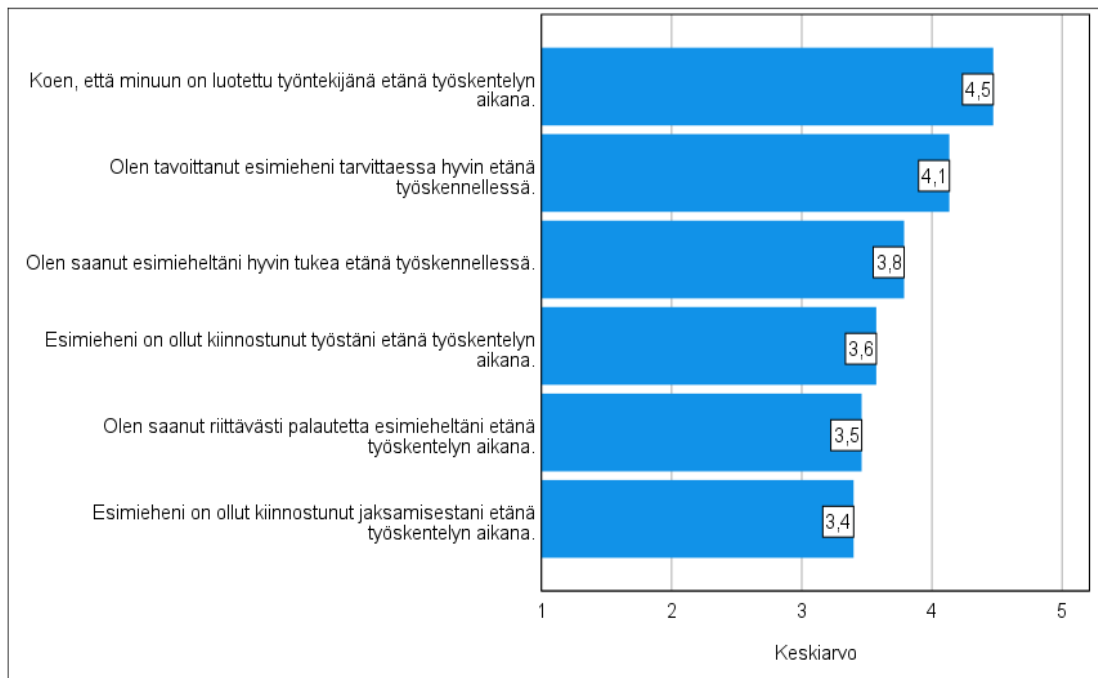
		Etänä työskenteleminen on lisännyt työmotivaatiotani.					
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Alle 25-vuotias	Lukumäärä	1	0	0	0	0	1
	%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
25-35	Lukumäärä	3	2	7	8	2	22
	%	13,6%	9,1%	31,8%	36,4%	9,1%	100,0%
36-45	Lukumäärä	2	5	17	13	30	67
	%	3,0%	7,5%	25,4%	19,4%	44,8%	100,0%
46-55	Lukumäärä	3	9	13	13	14	52
	%	5,8%	17,3%	25,0%	25,0%	26,9%	100,0%
Yli 55-vuotias	Lukumäärä	1	3	6	15	11	36
	%	2,8%	8,3%	16,7%	41,7%	30,6%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	10	19	43	49	57	178
	%	5,6%	10,7%	24,2%	27,5%	32,0%	100,0%

36–45-vuotiaista vastanneista 44,8 % on väittämän kanssa täysin samaa mieltä, että etänä työskentely on lisännyt työmotivaatiota. Yli 55-vuotiaiden ikäryhmässä 72,3 % on samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa.

Etätyöpisteen ergonomia on vähintään jokseenkin kunnossa 94 vastaajalla, kun taas 71 vastaajalla näin ei ole. Lisäksi 92 vastaajaa on täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että yhteys työkavereihin *ei* ole säilynyt samankaltaisena kuin lähityössä, kun taas 64 vastaajaa on onnistunut säilyttämään yhteyden täysin tai jokseenkin samankaltaisena.

#### 6.1.4 Etäjohtaminen ja esimiestyö

Seuraavaksi kyselyssä edettiin kysymyksiin liittyen etäjohtamiseen ja esimiestyöhön. Kuvassa 10 on esitelty nämä kysymykset ja vastauksien keskiarvot.



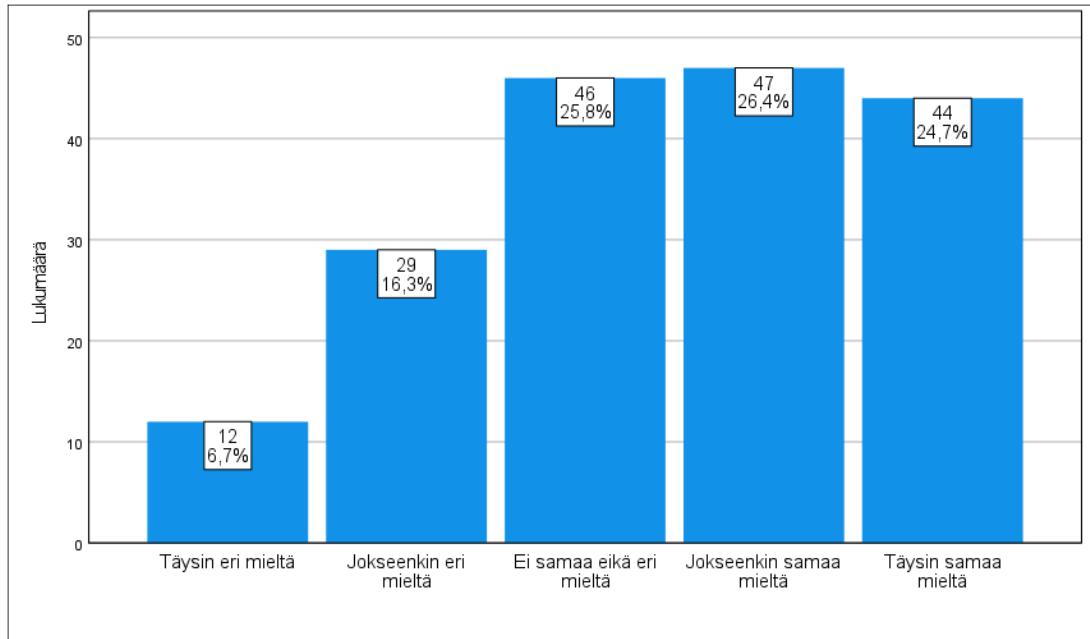
Kuva 10. Etäjohtaminen ja esimiestyö (n=178)

Väittämä ”Koen, että minuun on luotettu työntekijänä etänä työskentelyn aikana” sai hienon keskiarvon 4,5. Täysin samaa mieltä on ollut jopa 121 vastaajaa 178 vastaajasta. Kymmenen vastaajaa on asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä.

Kaikista 178 vastaajasta 84 vastaajaa on täysin sitä mieltä, että he ovat tavoittaneet esimiehensä tarvittaessa hyvin etänä työskennellessä. Täysin eri mieltä on ollut tästä 5 vastaajaa. Hyvin tukea esimieheltään oli saanut 58 vastaajaa, täysin eri mieltä tästä on ollut 8 vastaajaa.

Väitteessä ”Esimieheni on ollut kiinnostunut työstäni etänä työskentelyn aikana” vastausten hajonta oli suurta. Vastausten keskiarvoksi muodostui 3,6. Eniten vastauksia (59 vastaajaa) annettiin vaihtoehdolle ”jokseenkin samaa mieltä”, seuraavaksi eniten oltiin täysin samaa mieltä (45 vastaajaa). Täysin tai jokseenkin eri mieltä tästä oli 40 vastaajaa.

Vastaukset väitteeseen ”Olen saanut riittävästi palautetta esimieheltäni etänä työskentelyn aikana” olivat myös jakautuneet vahvasti eri vastausvaihtojen kesken (kuva 11). Niukasti eniten vastauksia (47 vastaajaa) on saanut ”jokseenkin samaa mieltä” ja seuraavaksi eniten ”ei samaa eikä eri mieltä” (46 vastaajaa).



Kuva 11. Olen saanut riittävästi palautetta esimieheltäni etänä työskentelyn aikana (n=178)

Toimialoittain (taulukko 6) vastausten jakauma näyttää siltä, että erityisesti Hyvinvointi-toimialalla esimiehet eivät ole antaneet riittävästi palautetta etänä työskentelyn aikana, tätä mieltä on lähes 30 % vastanneista.

Taulukko 6. Olen saanut riittävästi palautetta esimieheltäni etänä työskentely aikana toimialoittain (n=178)

		Olen saanut riittävästi palautetta esimieheltäni etänä työskentelyn aikana.					Yhteensä
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	
Elinvoima	Lukumäärä	3	3	16	19	12	53
	%	5,7%	5,7%	30,2%	35,8%	22,6%	100,0%
Hyvinvointi	Lukumäärä	8	22	24	24	23	101
	%	7,9%	21,8%	23,8%	23,8%	22,8%	100,0%
Konsernipalvelut	Lukumäärä	1	4	6	4	9	24
	%	4,2%	16,7%	25,0%	16,7%	37,5%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	12	29	46	47	44	178
	%	6,7%	16,3%	25,8%	26,4%	24,7%	100,0%

Väittämässä ”Esimieheni on ollut kiinnostunut jaksamisestani etänä työskentelyn aikana” vastausten hajonta on suhteellisen suurta. Täysin tai jokseenkin *eri* mieltä väittämän kanssa on 49 vastaajaa 178 vastaajasta. Ei samaa eikä *eri* mieltä on 37 vastaajaa. Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa on 92 vastaajaa. Taulukosta 6 näkee tarkemmin vastauksien jakautumisesta toimialoittain.

Taulukko 7. Esimieheni on ollut kiinnostunut jaksamisestani etänä työskentelyn aikana toimi-  
aloittain (n=178)

		Esimieheni on ollut kiinnostunut jaksamisestani etänä työskentelyn aikana.					
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Elinvoima	Lukumäärä	2	12	14	13	12	53
	%	3,8%	22,6%	26,4%	24,5%	22,6%	100,0%
Hyvinvointi	Lukumäärä	8	20	19	34	20	101
	%	7,9%	19,8%	18,8%	33,7%	19,8%	100,0%
Konsernipalvelut	Lukumäärä	1	6	4	6	7	24
	%	4,2%	25,0%	16,7%	25,0%	29,2%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	11	38	37	53	39	178
	%	6,2%	21,3%	20,8%	29,8%	21,9%	100,0%

Kun tutkitaan taulukon 7 vastauksien ”täysin eri mieltä” ja ”jokseenkin eri mieltä” prosenttiosuuksia, niin Konsernipalveluissa 29,2 %, Hyvinvoinnista 27,2 % ja Elinvoimasta 26,4 % vastaajista on ollut sitä mieltä, että esimies ei ole ollut kiinnostunut työntekijän jaksamisesta etänä työskentelyn aikana. Taulukosta 8 näemme saman kysymyksen vastaukset jaoteltuna vielä rooleittain.

Taulukko 8. Esimieheni on ollut kiinnostunut jaksamisestani etänä työskentelyn aikana rooleit-  
tain (n=178)

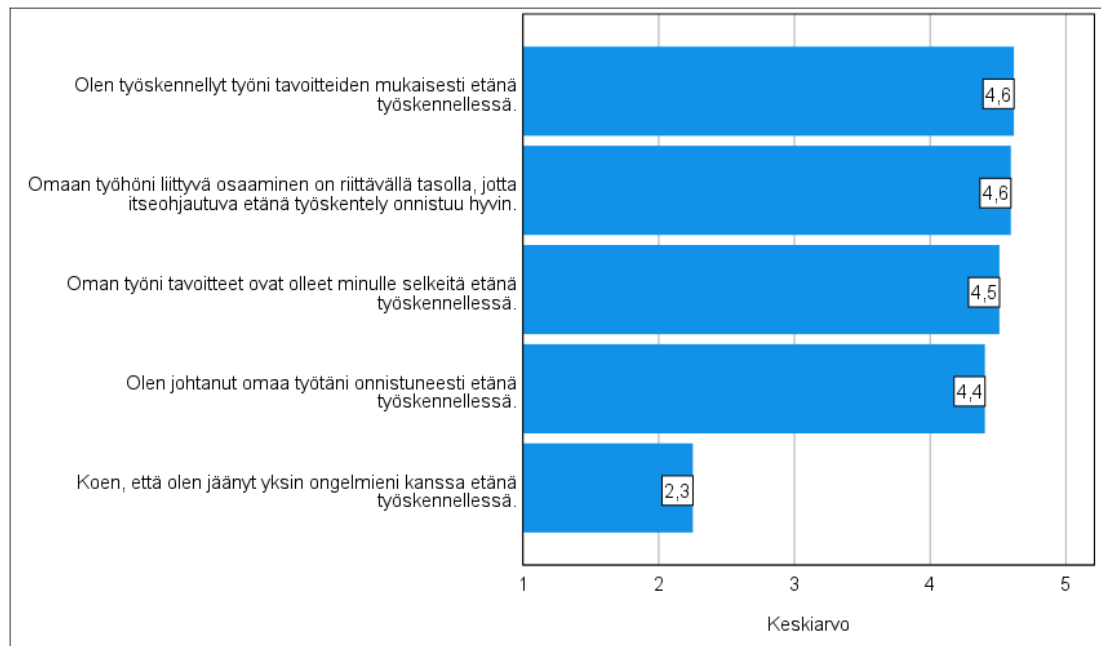
		Esimieheni on ollut kiinnostunut jaksamisestani etänä työskentelyn aikana.					
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Työntekijä	Lukumäärä	9	28	31	38	32	138
	%	6,5%	20,3%	22,5%	27,5%	23,2%	100,0%
Työntekijä, jolla on myös esimiesrooli	Lukumäärä	2	10	6	15	7	40
	%	5,0%	25,0%	15,0%	37,5%	17,5%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	11	38	37	53	39	178
	%	6,2%	21,3%	20,8%	29,8%	21,9%	100,0%

Työntekijöiden vastaukset jakautuvat suhteellisen tasaisesti jokseenkin eri mieltä ja täysin samaa mieltä vastausvaihtoehtojen kesken, tosin vaihtoehto ei samaa eikä eri mieltä on saanut myös suhteellisen paljon vastauksia (taulukko 8). Huomionarvoista on se, että 30 % esimiesroolissa vastanneista on täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että esimies ei ole ollut kiinnostunut jaksamisesta etänä työskentelyn aikana.

### 6.1.5 Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus

Itsensä johtamisen ja itseohjautuvuuden taidot korostuvat etätöissä. Tähän teemaan liittyviä kysymyksiä kysyttiin seuraavaksi. Kuvassa 12 on esitelty kysymykset ja vastausten keskiarvot.





Kuva 12. Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus (n= 178)

Kolmen ensimmäisen väittämän vastaukset ovat *lähes* identtisiä jakaumiltaan (kuva 12). Kaikissa vaihtoehto ”täysin samaa mieltä” on kerännyt 119 tai yli vastaajaa 178 vastaajasta ja täysin eri mieltä on vastaajista 1–2 vastaajaa. Omaa työtäkin on johtanut onnistuneesti 97 vastaajaa ja vain yksi vastaaja on sitä mieltä, ettei ole tässä onnistunut. Toisin sanoen kyselyyn vastaajissa on paljon henkilöitä, joiden osaaminen ja itseohjautuvuus ovat kohdillaan, oman työn tavoitteet selviä ja niiden mukaisesti on myös työskennelty etänä.

Etänä työskennellessä täysin tai lähes yksin ongelmiansa kanssa on kokenut jääneen 33 vastaajaa. Kyselyn 178 vastaajasta 63 ei ole kokenut jääneensä ollenkaan yksin ongelmiansa kanssa. Taulukosta 9 näemme, miten vastaukset ovat jakaantuneet toimialojen kesken.

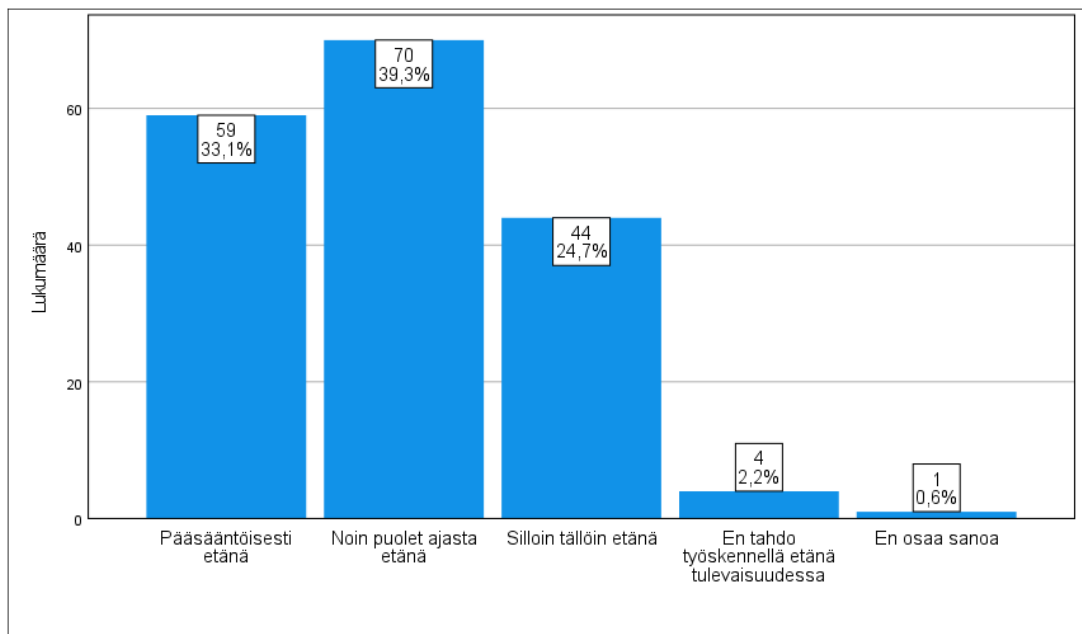
Taulukko 9. Koen, että olen jäänyt yksin ongelmieni kanssa etänä työskennellessä toimialoit-  
tain (n=178)

		Koen, että olen jäänyt yksin ongelmieni kanssa etänä työskennellessä.					
		Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä	Yhteensä
Elinvoima	Lukumäärä	19	14	12	6	2	53
	%	35,8%	26,4%	22,6%	11,3%	3,8%	100,0%
Hyvinvointi	Lukumäärä	34	31	17	12	7	101
	%	33,7%	30,7%	16,8%	11,9%	6,9%	100,0%
Konsernipalvelut	Lukumäärä	10	5	3	5	1	24
	%	41,7%	20,8%	12,5%	20,8%	4,2%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	63	50	32	23	10	178
	%	35,4%	28,1%	18,0%	12,9%	5,6%	100,0%

Kun tutkitaan taulukon 9 vastauksien ”täysin samaa” ja ”jokseenkin samaa mieltä” prosenttiosuuksia, niin Konsernipalveluissa 25 %, Hyvinvoinnista 18,8 % ja Elinvoimasta 15,1 % vastaajista on kokenut jääneensä yksin ongelmien kanssa etänä työskennellessä.

### 6.1.6 Etätyön tulevaisuus

Kyselyn lopussa vastaajilta kysyttiin, miten he haluaisivat tulevaisuudessa työskennellä etänä. Vastaukset on esitelty kuvassa 13, josta näkee eri vastausvaihtoehtojen kesken jakautuneet vastaukset ja myös prosenttiosuudet. Kysymyksen vastaukset on esitetty myös toimialoittain ja ikäryhmittäin jaoteltuina.



Kuva 13. Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä etänä (n=178)

Selkeä enemmistö haluaa tehdä etätyötä jatkossakin. Pääsääntöisesti etätyötä haluaisi tehdä 59 vastaajaa 178 vastaajasta. Noin puolet ajasta etätyötä haluaisi tehdä 70 vastaajaa. Silloin tällöin etänä työskentelisi mielellään 44 vastaajaa. Vain 4 vastaajaa on valinnut vaihtoehdon ”En tahdo työskennellä etänä tulevaisuudessa” ja yksi vastaajista ei ole osannut sanoa.

Taulukosta 10 pystyy tarkastelemaan, miten vastaukset jakaantuvat toimialoittain. Kaikilta kolmelta toimialalta löytyy henkilöitä, jotka haluaisivat työskennellä pääsääntöisesti etänä. Prosenttiluvut ovat aika tasaiset eri toimialojen

kesken, mutta eniten kiinnostusta on Konsernipalveluissa. Prosenttiosuuksien mukaan isoin kiinnostus noin puolet ajasta etänä työskentelyyn on Elinvoima-toimialalla.

Taulukko 10. Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä etänä toimialoitain (n=178)

		Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä etänä					
		Pääsääntöisesti etänä	Noin puolet ajasta etänä	Silloin tällöin etänä	En tahdo työskennellä etänä tulevaisuudessa	En osaa sanoa	Yhteensä
Elinvoima	Lukumäärä	17	22	12	2	0	53
	%	32,1%	41,5%	22,6%	3,8%	0,0%	100,0%
Hyvinvointi	Lukumäärä	33	40	26	2	0	101
	%	32,7%	39,6%	25,7%	2,0%	0,0%	100,0%
Konsernipalvelut	Lukumäärä	9	8	6	0	1	24
	%	37,5%	33,3%	25,0%	0,0%	4,2%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	59	70	44	4	1	178
	%	33,1%	39,3%	24,7%	2,2%	0,6%	100,0%

Suurin kiinnostus pääsääntöisesti etänä työskentelyyn näyttäisi taulukon 11 mukaan olevan yli 55-vuotiailla. Seuraavaksi eniten on kiinnostusta 46–55-vuotiaiden ikäryhmässä. Vähiten kiinnostuneita pääsääntöisesti etänä työskentelystä ovat 36–45-vuotiaiden ikäryhmä.

Taulukko 11. Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä etänä ikäryhmittäin (n=178)

		Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä etänä					
		Pääsääntöisesti etänä	Noin puolet ajasta etänä	Silloin tällöin etänä	En tahdo työskennellä etänä tulevaisuudessa	En osaa sanoa	Yhteensä
Alle 25-vuotias	Lukumäärä	0	0	0	0	1	1
	%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
25-35	Lukumäärä	7	10	5	0	0	22
	%	31,8%	45,5%	22,7%	0,0%	0,0%	100,0%
36-45	Lukumäärä	17	30	20	0	0	67
	%	25,4%	44,8%	29,9%	0,0%	0,0%	100,0%
46-55	Lukumäärä	18	22	9	3	0	52
	%	34,6%	42,3%	17,3%	5,8%	0,0%	100,0%
Yli 55-vuotias	Lukumäärä	17	8	10	1	0	36
	%	47,2%	22,2%	27,8%	2,8%	0,0%	100,0%
Yhteensä	Lukumäärä	59	70	44	4	1	178
	%	33,1%	39,3%	24,7%	2,2%	0,6%	100,0%

Edelleen taulukko 11 kertoo meille, että niukasti suurin kiinnostus noin puolet ajasta etänä työskentelyyn on 25–35-vuotiailla, lähes samoilla prosenttiosuuksilla seuraavana tulevat 36–45-vuotiaat. Henkilöt, jotka ovat vastanneet, että eivät halua työskennellä etänä tulevaisuudessa, löytyvät ikäryhmistä 46–55-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat.

## 6.2 Avoimet kysymykset

Opinnäytetyön tutkimuksen kyselyssä oli seitsemän avointa kysymystä. Avoimiin kysymyksiin ei ollut pakollista vastata, mutta kaikkiin tuli paljon vastauksia. Viimeisen avoimen kysymyksen ”Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa liittyen etätyöhön, etäjohtamiseen tai niiden kehittämiseen?” vastaukset on teemoiteltu muiden teemojen sekaan eli sitä ei ole avattu sellaisenaan.

### 6.2.1 Lohjan kaupungin henkilöstön kokemat etätyön hyödyt

Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta kokemuksia siitä, mitkä ovat etätyön suurimmat hyödyt. Kysymykseen vastasi 178 vastaajasta 149 henkilöä. Alaotsikoihin on avattu aineistosta nousseita teemoja.

#### Työrauha ja työn tehokkuus

Merkittäväksi etätyön hyödyksi nousi etätyön tarjoama työrauha ja työn keskeytyksien väheneminen. Nämä mainittiin vastauksissa 99 kertaa. Etätyössä on helpompi keskittyä, kun häiritsevät tekijät kuten taustamelu ja työkaverien aiheuttamat keskeytykset jäävät pois. Useampi vastaaja koki olevansa työpaikalla roolissa, jossa tullaan kysymään paljon eri asioita, jolloin tämä keskeyttää aina oman työn ja ajatukset. Etätyössä nämä kysymykset tulevat useimmiten sähköpostitse tai Whatsappin kautta, jolloin niihin voi vastata, kun siihen on hyvä hetki. Omia työpuheluita pidettiin mielekkäämpänä hoitaa omassa rauhassa, ilman taustameteliä ja kollegan läsnäoloa. Saman työhuoneen jakavan kollegan puhelut tuntuivat omaa keskittymistä häiritseviltä.

” Suurin hyöty on se, että saa keskittyä töihin rauhassa, kaikki työyhteisön häly ja keskeytykset jäävät pois. Tämä näkyy myös työtahokkuudessa ja tarkkuudessa.”

Ylimääräisten keskeytysten vähentyminen ja työrauhan tuoman paremman keskittymisen mainittiin parantavan merkittävästi työtahokkuutta, tarkkuutta ja tuovan aikaansaamisen tunnetta. Työt eivät kasaudu ja ylitöiden tekemisen tarve vähenee. Nämä taas saavat aikaan parempaa työssä jaksamista, työtyytyväisyyttä ja motivaatiota.

## Työn organisointi sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen

Itsenäinen ja joustava oman työn- ja ajanhallinta nousivat esille etätöiden hyödyissä eri tavoin. Vastaajat arvostavat mahdollisuutta tauottaa työtä oman rytmin mukaisesti, käydä esimerkiksi tauolla ulkona liikkumassa. Työn itsenäisempi suunnittelu ja priorisointi lisäävät motivaatiota. Joustavuus mahdollistaa työn tekemisen, vaikka olisi sairastunut lapsi kotona tai vaikka työn tekemisen ulkona auringonpaisteessa.

Etänä työskentely on parantanut monella työn ja yksityiselämän yhteensovittamista, mikä lisää kokonaisvaltaista hyvinvointia. Töiden päätyttyä on saman tien kotona ja harrastuskuljetukset sujuvat ilman kiirettä ja säntäilyä paikasta toiseen. Etätöitä tekevä vanhempi on kotona, kun lapset tulevat koulusta, se luo turvaa, vaikka vanhempi tekeekin töitä. Kokonaiskuormitusta vähentää se, että etätöiden tauoilla voi hoitaa pieniä kotitöitä ja laittaa vaikka ruoan valmistumaan uuniin. Taukojumppana voi viedä roskat tai laittaa pyykit kuivumaan. Nämä kaikki ovat illasta pois, mikä vapauttaa aikaa esimerkiksi perheen yhdessä oloon, rentoutumiseen ja liikuntaan.

”Suurimpana hyötynä näen pitkähkön fyysisen työmatkan puuttumisen etätöypäiviltä, näin jää aikaa enemmän perheelle. Etätöiden rytmityksen sivussa saa hoidettua pieniä kotiaskareita samalla (esim. pyykinpesu). Näin tulee lyhyt tauko pidettyä ja siirrettyä hetkeksi pois työpisteen äärestä.”

Etätöiden hyötyihin lukeutuu myös vapaampi pukeutuminen ja laittautumisen väheneminen, nämä on nähty ajan ja kustannusten säästämisenä. Myös kotona ruokailu säästää kustannuksia ja aikaa taas se, ettei tarvitse pakata eväitä joka ilta. Etätöiden hyötynä on nähty myös se, että on päässyt pois työpaikan huonon sisäilman vaikutuksesta, kuten myös työpaikan juoruilusta, konflikteista ja asioiden vatvomisesta. Opinnäytetyön tekijä ei teoriaa kirjoittaessa törmännyt hyötyyn, joka sai kuitenkin kyselyssä useamman maininnan eli se, ettei tarvitse nähdä työkavereita tai ihmisiä ollenkaan.

Etänä työskentely mahdollistaa lievästi sairaana työskentelyn ilman, että altistaa muita tartunnalle. Ylipäättään etätöissä on pienempi tartuntariski liittyen mihin tahansa tartuntatautiin. Tämä vähentää sairauspoissaoloja.

## Työmatka ja etäkokoukset

Työmatkojen puuttuminen nousee nopeasti esille, kun keskustellaan etätöihin liittyvistä hyödyistä. Se nähdään vahvasti hyötynä monella eri tavalla. Työmatkan puuttuminen mainittiin näissä avoimissa vastauksissa hyötynä 97 kertaa. Vastauksissa toistui hyötynä erityisesti ajan ja rahan säästö. Ajan säästö nähtiin lisääntyneenä vapaa-aikana, joka hyödynnettiin eri tavoin. Toiset saavat lisääntyneellä ajalla lisättyä päivään liikuntaa, toiset saavat mahdollisuuden nukkua pidempään aamulla. Perheen kanssa yhdessä oleminen lisääntyy ja lasten hoitopäivät lyhentyvät. Tarvittaessa työmatkoissa säästynyt aika käytetään myös työn tekemiseen. Rahan säästö näkyy merkittävästi pienempinä polttoainekuluina ja eräässä vastauksessa nähtiin mahdollisuus autosta luopumiseen, mikäli etätöitä voisi tehdä pysyvästi. Työmatkojen vähentyminen nähtiin keinona toimia ekologisesti tulevaisuudessa. Opinnäytetyön teoriassa nousi esille hyötynä liikenteen ruuhkissa ajamisen vähentyminen. Se mainittiin myös kyselyn vastauksissa, sen lisäksi vastauksissa nousi esille Suomen sääolosuhteet. Eli se, ettei tarvitse lähteä ajamaan huonolla ilmalla ja näin pystyy välttämään liikennesuhteita ja stressiä.

”Työmatkaan ei kulu aikaa. Kun korona-pandemia ja etätöitä alkoivat, huomasi saavani arkeen kaksi tuntia lisää aikaa esimerkiksi kotitöille ja perheelle. Tämä johtuu työmatkoista ja niiden sivuvaikutuksena siitä, että ilman työmatkoja voin liikkua hyväksi käyttäen aloittaa ja vastaavasti lopettaa työpäiväni lähitöitä aikaisemmin. Tämä siitä huolimatta, että työmatkani ei ole pitkä. Näin saan lisää aikaa perheelleni ja kotitöille. Kun kotitöitä etätöiden ansiosta ehtii tehdä arkena enemmän, viikonloppuina voi rentoutua aikaisempaa paremmin. Etätö on ekologista. En aja autolla töihin, vaan olen jo töissä.”

Etäkokouksissa nähtiin myös paljon hyvää. Kokouksien siirtyminen etänä toteutettaviksi on tuonut niihin rakennetta ja suunnitelmallisuutta, mitä on kavailtu lähikokouksissa. Etäkokoukset ovat tehokkaampia, ja niissä pysytään paremmin asiassa. Isommissa verkostoissa kokouksia on saatu sovittua helpommin, ne sopivat paremmin kalentereihin, kun siirtymät puuttuvat.

”Teams-kokouskäytännöt ovat parasta, mitä poikkeusaika sai aikaan. Kokoukset ovat napakampia, kokousasioiden esittäminen on helppoa ja eri ihmisten koolle saaminen yksinkertaisempaa kuin ennen, voi liikkua välillä kokouksen aikana, ja jos jokin asia ei koske juuri minua, voi tehdä omia töitä samaan aikaan.”

”Monia koulutuksia ja infoja on todella syytä jatkossakin pitää etäyhteyksin, ne mahdollistavat osallistumisen helposti.”

Kun päivästä jää parhaimmillaan useampi siirtyminen paikasta toiseen, se on ekologista ja säästää aikaa muuhun työntekoon. Etäkokousten ansiosta työviikkoon mahtuu enemmän kokouksia. Etäkokouksiin osallistuminen on joustavaa, on mahdollista osallistua mökiltä, automatkalla ja vaikka kävelylenkiltä, jos ei tarvitse mitään esittää tai kirjata. Erilaisten sähköisten toimintatapojen oppiminen onkin yksi isoja etätyön tuomia hyötyjä.

### **6.2.2 Lohjan kaupungin henkilöstön kokemat etätyön haasteet**

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta kokemuksia siitä, mitkä ovat etätyön suurimmat haasteet. Kysymykseen vastasi 178 vastaajasta myös 149 henkilöä. Haasteet noudattelivat pitkälti myös teoriassa esiin tulleita haasteita. Useampi vastasi, ettei ole kokenut mitään haasteita. Alaotsikoihin on avattu aineistosta nousseita teemoja.

#### **Sosiaalisten kontaktien ja yhteisöllisyyden puute**

Selkeästi suurimmaksi etätyön haasteeksi nousi sosiaalisten kontaktien, kohtaamisten ja yhteisöllisyyden puute. Työyhteisöön kuulumisen tunne ja työn merkityksellisyys heikentyvät ilman aitoja kohtaamisia. Tästä seuraa irrallisuuden ja yksinäisyyden tunnetta, erityisesti tämä korostuu yksin asuvilla. Vuorovaikutuksen siirtyessä asiallisempaan ja tehokkaampaan suuntaan Teams-kokousten myötä, kaivattiin epävirallista vuorovaikutusta ja kuulumistenvaihtoa työkavereiden kanssa. Huolissaan oltiin myös kehittämiseen liittyvien spontaanien keskusteluiden, kohtaamisten ja ideoinnin vähenemisestä.

” Haasteita suurimmat ovat olleet sosiaalisen kontaktien puuttuminen ja ”mökkihöperöityminen” Yhdessä tekeminen on myös jäänyt vähemmälle. Toisinaan tuntuu myös, että ei ihan tiedä missä työyhteisössä mennään kun ei kuule toisella korvalla mitä työkaverit tekee.”

Vastaajista muutama kertoi työn sujuvan paremmin lähityössä kuin etänä. On totuttu työyhteisöön ympärillä, ja yksin työskentely on koettu haasteelliseksi ja tylsäksi. Keskittyminen ja töiden priorisointi ovat olleet haasteellisempia etätyössä.

## **Ergonomia ja tietotekniikka**

Vastaajista isohko osa koki työergonomian haasteeksi etätyössä, osalle se on ollut etätyön ainoa haaste. Osa on työskennellyt ainoastaan kannettavan tietokoneen kanssa, vaikka työpaikalla on ollut käytössä useampi näyttö ja oikea näppäimistö. Ongelmia on pyritty ratkaisemaan pitkän pandemian aiheuttaman etätyöjakson aikana siten, että osa on tuonut työpaikalta esimerkiksi näyttöjä kotiin. Etätyöpisteille on osa hankkinut myös omakustanteisesti sähköpöydän ja työtuolin, jotta on saanut työergonomian kuntoon. Ongelmaksi on muodostunut myös se, ettei kotona ole ollut tilaa työpisteelle, jolloin on työskennelty ruokapöydän ääressä tai sohvalla.

Tekniikka, tietoliikenneyhteydet ja niiden toimivuus on haastanut etätyöntekijöitä. Etäyhteyksissä on ollut hitautta ja toimimattomuutta. Monet ovat jakaneet yhteyden työkoneelle työpuhelimen kautta. Kun puhelin soi, käy niin, että yhteys katkeaa ja ohjelmat eivät ole enää käytössä. Tietotekniikkapalveluiden tukipalvelu ei pysty ottamaan konetta haltuun, mikäli työntekijä on etätyössä. Tämä pitkittää ongelmien ratkeamista, jos tietokoneelle pitäisi asentaa esimerkiksi uusi ohjelma.

Välineitä on puuttunut jonkin verran, esimerkiksi kuulokkeita ja mikrofoneja. Jotkut ohjelmat toimivat ainoastaan toimistolla. Toimistolla käymistä on vaatinut myös tulostaminen, skannaaminen, kopioiminen, postittaminen ja allekirjoitukset. Osaamattomuutta ja myös vastahankaisuutta digitaalisia työvälineitä kohtaan on havaittu. Koulutusta olisikin kaivattu erilaisten sähköisten työkalujen käyttöön ja sujuvuuden takaamiseksi pitäisi ollakin niin, että kaikki osaavat niitä käyttää.

## **Ajankäytön hallinta sekä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen**

Osa vastaajista on kokenut ajankäytön hallinnan haasteelliseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että taukojen pitäminen unohtuu ja lounas saatetaan syödä töiden ääressä. Osaltaan tämän selittää vastauksissa esiin noussut parempi työrauha ja sitä kautta tuleva työn imu. Huomiotta ei voi jättää kuitenkaan vastauksissa myös esiin noussutta etätyön todistelun tarvetta luottamuspulan ja asenteiden takia. Myös tämän takia saatetaan tehdä tauoitta töitä.



Työpäivien venyminen on myös haaste ja sitä edesauttaa työpisteen ja tietokoneen oleminen näppärästi lähellä kotona. Pahimmillaan työpuhelimen merkkiäni kertoo illallakin uusista sähköposteista. On liian helppoa mennä koneelle tekemään se yksi pieni juttu vielä, mikä tulee yhtäkkiä mieleen. Ilman työmatkaa, työstä irrottautuminen voi olla vaikeaa, erityisesti jos etätyöpis- teelle ei ole erillistä tilaa. Kodin keskeneräiset asiat ja perheenjäsenet saatta- vat häiritä työhön keskittymistä. Jos työ on ongelmakeskeistä, ongelmien tuo- minen omaan kotiympäristöön on tuntunut pahalta.

### **Tiedon kulku ja asenteet**

Tiedon kulku ei ole ollut samalla tasolla etätyössä kuin lähityössä. Jopa työ- tehtävien kannalta oleellista tietoa on puuttunut ja sen perään on saanut ky- sellä. On pitänyt siis löytyä rohkeutta kysyä ja tiedon saamiseen eteen on jou- tunut tekemään eri tavalla työtä kuin lähityössä. Tässä on menetetty paljon te- hokasta työaika. Jos osa tiimistä tekee lähityötä ja osa etätyötä, etätyötä te- keville on unohdettu informoida asiat, jotka lähityötä tekevät ovat saaneet. Kun yhteiset kahvitauot ja epävirallinen vuorovaikutus on ollut vähäistä, tämä- kään ei ole korjannut tiedon kulun puutteita, kuten on yleensä käynyt. Organi- saatiossa uuden henkilön on ollut haastavampaa oppia tuntemaan henkilöitä ja tietää mitkä asiat kuuluvat kenelle ja mistä tämän tiedon voisi saada.

”Tiedonkulku. Ymmärrän kyllä esimerkiksi esihenkilöni kiireet ja työtaakan, mutta vastausten saaminen kysymyksiini voi joskus viipyä luvattoman kauan. Tämä puolestaan hidastaa omaa työtäni. Joskus myös vastaukset jäävät saamatta, ja silloin pohtii oliko kysymykseni tyhmiä ja tarpeettomia. On myös ikävää ahdistella toisia vastaamaan.”

Yksin tehtyjen ratkaisuiden määrä on kasvanut, koska aina ei ole vaivauduttu ottamaan työkaveriin yhteyttä ja kysyä asiaa tai mielipidettä. On käynyt myös niin, että on kysytty asiaa sähköpostitse, mutta on jääty ilman vastausta. Kai- vataan sitä, että voi kysyä kollegalta kasvotusten, sähköpostitse kysyminen vie enemmän aikaa. Tässä kohtaa on kuitenkin hyvä muistaa, että etätyön hyötyihin liittyvissä vastauksissa jotkut olivat vastanneet nauttivansa siitä, ettei työ keskeydy koko ajan erilaisten kasvokkain esitettyjen kysymysten muo- dossa.

Haastetta on aiheuttanut myös etätöihin liittyvät negatiiviset asenteet, joita on myös tuotu julki etätöitä tekeville. Ei tunnuta ymmärtävän, että samat työt ovat tehtävänä etätöissäkin, vain paikka on eri ja harvoin se on laiturin nokka. Työntekijälle on annettu ylimääräisiä tehtäviä, joita voi hoitaa nyt kun on etätöissä. Tästä seuraa, että tulee tunne, että pitää todistella, että etätöissä tekee oikeasti töitä.

### **Esimiestyö ja etäkokoukset**

Esimiestyön puutteet korostuvat etänä työskennellessä. Esimieheltä saatu tuki korostuu etätöissä, ja jos tukea ei ole saanut lähityössä, eikä myöskään etänä, jolloin se olisi entistä tärkeämpää. Esimiehen halutaan hoitavan tiedon kulku asianmukaisesti kaikille ja ilmoittavan myös omista lomistaan alaisilleen. Esimieheltä toivotaan kiinnostusta alaista ja alaisen työtä kohtaan, kuulumisten kysymistä säännöllisesti.

”Olen ollut etätöissä kohta 2 vuotta. Esimieheni on koko aikana soittanut minulle yhden kerran ja kysynyt miten menee. Muuten soittelemme vain jos on jotakin kysyttävää molemmin puolin. Olisi kiva jos esimies jollain tavalla kyselisi missä mennään. Viime viikolla kuulin muualta, että esimieheni on lomalla tämän viikon. Olisi kiva jos edes lomalle lähtiessä soittaisi ja varmistaisi olisiko jotakin kysyttävää.”

Etäkokouksista löydettiin hyötyjä, mutta myös haasteita. Selkeä haaste on ollut liian tiivis kokoustahti, mikä aiheuttaa kokousähkyä ja –uupumusta.

”Etäpalaverien taukoamattomassa tahdissa on haastavaa jaksaa keskittyä (esim. 11 teamsia päivän aikana, huh huh)”

Kehonkielen puuttuminen ja väärinymmärrykset ovat aiheuttaneet haastetta, kuten myös osallistamisen vaikeus mustan ruudun tai nimikirjainten takaa. Etäkokoukset ovat olleet enemmän infoluonteisia ja asioiden syvällisempi pohdittaminen on jäänyt taka-alalle, kuten myös epävirallinen keskustelu. Etäkokouksien aikana on myös entistä helpompi tehdä muita töitä samalla aikaa. Tämä voi olla ok, jos asia ei koske itseään, mutta vie taas kaikilta aikaa, jos kollega pitää palauttaa asian tasalle sen vuoksi, että hän on keskittynyt tekemään jotain muuta.

### 6.2.3 Hyvä etäjohtaminen Lohjan kaupungin henkilöstön mielestä

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä pyydettiin vastaajia kertomaan, millaista on hyvä etäjohtaminen. Tähän kysymykseen tuli 126 vastausta. Neljännessä avoimessa kysymyksessä puolestaan kysyttiin, miten kehittäisit etäjohtamista Lohjan kaupungilla. Tähän vastasi 99 vastaajaa. Koska molemmat kysymykset käsittelevät etäjohtamista, molemmista vastauksista nousseet teemat on avattu alla alaotsikoihin.

#### **Luottamus, kiinnostus ja säännöllinen yhteydenpito**

Etätyön tekeminen perustuu luottamukseen ja luottamus saakin todella monta mainintaa vastaajilta. Osa vastaajista koki, että lähityö ja etätyö ovat vielä eriarvoisessa asemassa ja siitä syystä etätyötä tekevän pitää todistella tekevänsä töitä. Kaivataan luottamusta siihen, että työt tulevat tehdyksi riippumatta siitä tehdäänkö työt etänä tai lähityönä. Luottamuksen puute esimiehen puolelta näkyy kontrollointina työntekijän suuntaan.

”Luottamus työntekijään on tärkeää. Teen etänä enemmän töitä samassa ajassa, kuin lähitoissa. Silti tuntuu, että lähityö on se ykkösjuttu ja että etätyötä tekevän työntekijän -tehoa tarkkaillaan enemmän.”

Luottamuksen lisäksi esimiehen tulisi olla *aidosti* kiinnostunut työntekijöistään, heidän työstä ja jaksamisesta. Kiinnostusta osoitetaan säännöllisellä yhteydenpidolla. Töiden etenemisen lisäksi kiinnostusta osoitetaan myös työntekijän kuulumisiin ja jaksamiseen. Osa toivoo säännölliset yhteydenotot puhelimitse, osalle ne voivat olla myös Teamsin ja sähköpostin kautta. Tärkeä asia tässä on se, ettei kaikki yhteydenpito liity pelkästään johonkin työasiaan. Säännölliselle etäyhteydenpidolle pitäisi luoda organisaatiossa rakenne ja siinä ottaa huomioon myös ns. epäviralliset etäkahvihetket.

#### **Tavoitettavuus, tuki ja tiedon kulku**

Esimiehen tavoitettavuus sai monta mainintaa vastauksissa. Haluttaisiin olla tietoisia esimiehen aikatauluista, vähintään poissaoloista. Vastauksien perusteella hyvään etäjohtamiseen kuuluu se, että työntekijällä on tunne, että saa tarvittaessa yhteyden ja tukea esimieheltään. Esimiehen tulisi myös pitää

työntekijöidensä puolia ja olla oikeudenmukainen. Eräässä vastauksessa oli hienosti kuvattu, kuinka hyvä etäjohtaminen on parhaimmillaan mahdollistamista, työnteon esteiden raivaamista ja aitoa kiinnostusta työntekijän työn sisältöihin. Hyvän etäjohtajan halutaan myös tarttuvan herkästi esimerkiksi työyhteisön haasteisiin, ratkaisu- ja voimavarakeskeisesti, syyllistämisen sijaan.

Tiedon kulun pitäisi olla sujuvaa ja ajantasaista riippumatta siitä, onko lähi- tai etätyössä tai onko ollut osallistujana juuri siinä kokouksessa, jossa asia on tullut puheeksi, mikäli se koskettaa muitakin. Etätyöntekijä ei saa unohtua tiedon kulussa eikä kokouksuksista.

### **Pelissäännöt, palaute ja kannustus**

Selkeitä pelisääntöjä ja ohjeita organisaatiotasolta peräänkuulutetaan monessa kohtaa vastauksia. Selkeiden pelisääntöjen mukaan kaikkien on helppompaa toimia. Selkeisiin pelisääntöihin kuuluu ohjeistus liittyen etätyöhön, samoin kuin yhdessä sovitut selkeät työn tavoitteet ja niiden seuranta.

”Hyvä etäjohtaminen on se, että esimies luottaa alaiseen ja hänen työskentelyyn. Tapahtuu se sitten etänä tai toimistolla. Meidän esimies ei ole toimistollakaan meidän kanssa, vaan sijaistaa fyysisesti ihan muualla. Joten koen, että hän etäjohtaa koko ajan. Hän on luonut meille raamit, joiden puitteissa tehdään työtä. Hän luottaa, että teemme työmme aj tarvittaessa olemme häneen yhteydessä mikäli apua tarvitaan. Hänet saa myös hyvin kiinni mikäli tarvii ottaa häneen yhteyttä. Koen että meidän esimies on etäjohtanut meitä hienosti!”

Säännöllistä palautetta kaivataan, sekä positiivista että rakentavaa palautetta. Tärkeää olisi myös aika ajoin osata huomioda, mitä on saatu aikaiseksi ja iloita pienistäkin onnistumisista. Esimiehen toivotaan kannustavan etätyössä yhteisten lounas- ja kahvitaukojen pitämiseen ja olemalla tässä esimerkkinä muille.

#### **6.2.4 Mikä on ollut haastavinta itsensä johtamisessa ja itseohjautuvuudessa?**

Viidennessä avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien ajatuksia liittyen itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen ja mikä siinä on ollut etätyössä haas-

tavinta. Kysymykseen tuli 114 vastausta. Tähän kysymykseen tuli paljon vastauksia, joissa tuotiin ilmi, ettei ole ollut minkäänlaisia ongelmia itsensä johtamisen kanssa.

”En koe itseni johtamista haastavana. Osaan arvostaa etätyö mahdollisuutta ja haluan toimia tunnollisesti ja luottamuksen arvoisesti jotta tämä etu säilyisi.”

Työn tavoitteiden ja toimenkuvan selkeys on auttanut itsensä johtamisessa. Monelle itsensä johtaminen on tuttua jo lähityöstä. Työ on ollut tehokkaampaa, motivoivampaa ja nautinnollisempaa etänä.

### **Rajaaminen ja ajanhallinta**

Itsensä johtamisen haasteissa nousi esille paljon samoja teemoja kuin etätyön haasteissa, kuten esimerkiksi työn ja vapaa-ajan erillään pitäminen, työstä irtautuminen ja tauottamisen muistaminen. Joskus kun innostus iskee, ei maljeta pysyä pois töiden kimpusta viikonloppunakaan tai sairaana. Eräs vastaaja kertoi lopulta laittaneensa hälytykset puhelimesta soimaan, jotta muistaa pitää taukoja. Ajanhallinnan osalta opetellaan sopivan työrytmin löytämistä ja yrittämään välttää liian tiiviiden aikataulujen tekemistä itselle.

### **Tuen ja motivaation puute**

Haastavaksi on koettu uusien, isojen kokonaisuuksien ja vastuiden kanssa yksin jääminen. Myös työhön liittyvien ongelmien kanssa on koettu jäävän ilman tukea. Koetaan, ettei kaikilla esimiehillä riitä aikaa. Tästä seurauksena on helposti motivaation puutetta ja työn merkityksellisyyden heikentymistä, kun tuntuu, että on yksin eikä kukaan ei auta ja kannusta.

### **6.2.5 Etätyön kehittäminen, etätyö tulevaisuudessa ja hybridityömalli**

Kuudes avoin kysymys liittyi etätyön kehittämiseen. Samalla kysyttiin mielipiteitä liittyen etätyön tekemiseen tulevaisuudessa ja hybridityömalliin. Vastauksia tähän kysymykseen tuli 114 kappaletta. Etätyön kehittämiseen liittyvät vastaukset teemoituivat kolmen otsikon alle: tietotekniikka ja yhteydet, esimiestyö

ja pelisäännöt. Kysymyksiin etätyön tulevaisuudesta ja hybridityömallista tuli myös paljon vastauksia.

### **Tietotekniikka ja yhteydet**

Osan vastaajien mielestä Lohjan kaupungin tulisi ottaa digiharppaus tietotekniikan, yhteyksien ja pilvipalveluiden osalta. Moni on etätyössä käyttänyt APN-yhteyttä eli jakanut yhteyden omalta työpuhelimeltaan päästäkseen hallinnon verkkoon ja sitä kautta eri ohjelmiin. Tämä on aiheuttanut käytännössä hitautta ja sitä, että puhelun tullessa, yhteyden jakaminen on katkennut ja pääsy ohjelmiin estynyt.

Pilvipalveluita kaivattaisiin kovasti käyttöön, jotta useamman olisi samanaikaisesti mahdollista käsitellä samaa tiedostoa. Tämä mahdollistaisi myös tehokkaampaa ja sujuvampaa yhteiskehittämistä yli yksikkörajojen. Myös integroitu kokoustekniikka olisi tarpeellinen, jotta jatkossa hybridiosallistuminen kokouksiin sujuisi helposti. Ylipäätään etätyöhön soveltuva välineistö kuntoon, kuten tietokone, kuulokkeet, mikrofoni ja Teams-lisenssit, jotta etätyössä ei hukata tehokasta työaikaa käytännön ongelmien kanssa. Näihin kaikkiin vielä koulutusta tarvitseville, jotta niitä osataan käyttää. Asennetasolla toivotaan enemmän työn mahdollistamista kuin vaikeuttamista uhkakuvia luoden.

### **Esimiestyö ja pelisäännöt**

Näissäkin vastauksissa nousi esille tarve selkeille toimintatavoille ja pelisäännöille liittyen etätyöhön. Osa pelisäännöistä määritettäisiin organisaatiotasolla, osa yksikötasolla. Nyt olisi oikea hetki rakentaa kunnon etätyön rakenne Lohjan kaupungille.

”Niissä tehtävissä, missä etätyön tekeminen on mahdollista, se pitäisi ehdottomasti mahdollistaa myös jatkossa. Jokainen työyhteisö on oman työnsä paras asiantuntija ja työnantajan tulisi luottaa siihen, että yksikkö osaa itse luoda omat työskentelyn periaatteet. Eli selkeät, riittävän väljät raamit kaupungin tasolta ja hyvä lomakepohja, johon jokainen yksikkö kirjaa omat työskentelyn periaatteet.”

Etäjohtamiskoulutusta toivotaan, jossa saisi ihan konkreettiselle tasolle meneviä keinoja ja menetelmiä mm. säännöllisestä yhteydenpidosta, vuorovaikutuksesta, motivoinnista ja yhteisöllisyyden ylläpitämisestä. Konkreettisesti etätyöohjeita esimiestyöhön ja yleisesti tavoitteiden asettamiseen. Sovituissa asioissa pysymistä peräänkuulutetaan eli jos on työntekijän kanssa tehty etätyösopimus, niin sitä ei pitäisi lähteä yksipuolisesti muuttamaan.

Mutta ihan ensiksi tulisi tarttua useassa kohtaa vastauksia esille nousseeseen luottamusasiaan ja pyrkiä saamaan se kuntoon. Mistä johtuu, että työntekijälle tulee tunne, että esimies tuntuu rinnastavan etätyöpäivän vapaapäivään? Mistä johtuu esimiehen hyvin nihkeä suhtautuminen etätyöhön? Mitä voidaan tehdä, jos esimies ei luota työntekijän tekevän etätyössä työtään? Miten toimitaan, jos työntekijä ei tee työtään etätyössä?

### **Etätyön tekemisen mahdollisuus ja hybridityömalli**

Todella monessa vastauksessa peräänkuulutetaan etätyön tekemisen mahdollisuutta jatkossakin. Vastauksissa on nähtävissä jopa pientä pelkoa siitä, että mahdollisuus tehdä etätyötä päättyy, kun koronapandemian aiheuttama etätyösuositus päättyy. Osa vastaajista ei ymmärrä, millä perusteilla etätyön voisi jatkossa kieltää, jos se on työnkuvan kautta perusteltua ja se on sujunut ongelmitta. Vastauksien kautta välittyy vahvasti, että etätyö ja hybridityömalli ovat tulleet jäädäkseen.

”Etätyön lisääminen ja normalisoiminen on mielestäni välttämätöntä. Ensinnäkin yksityisautoiluun perustuva työmatkaliikenne pitää saada väheneämään. Toiseksi työntekijöiden elämässä vapautetaan valtavasti aikaa, kun työmatkat jäävät pois. Koska monien työtehtävien hoitaminen on teknisesti mahdollista etänä, työntekijän on halutessaan saatava työskennellä etänä. Kaupungilla ei voi olla mitään perusteita rajoittaa etätyötä, vaan lähtökohdana pitää olla etätyön johtamisen ja etätyön ergonomian kehittäminen.”

Lohjan kaupungin toivotaan työnantajana olevan ajan hermolla ja paneutuvan tosissaan etä- ja hybridityömallin suunnitteluun. Hyvin suunnitellusta mallista hyötyy niin työnantaja kuin työntekijä. Niille, jotka etätyötä tykkäävät tehdä, se on vahvasti työmotivaatiota ja -hyvinvointia lisäävä asia. Mahdollisuus tehdä etätyötä nähdään jopa palkanlisänä. Työnantaja hyötyisi tästä hyvinvoivien työntekijöiden lisäksi myös työhuoneiden tehokkaammalla käytöllä, kun ne

voisi jakaa hybridityötä tekevien kesken. Työhuoneiden ja parkkipaikkojen määrää saisi todennäköisesti vähennettyä. Kaupunki saisi käytettyä etätyömahdollisuutta myös rekrytointivalttina.

”Etätyössä on enemmän hyviä kuin huonoja puolia ja jatkossa hybridityömallia tulisi suosia, tällä tavalla saataisiin hyvät puolet sekä etätyöstä että perinteisessä toimistotyöstä.”

Hybridityömalli saa vahvaa kannatusta. Siinä pystytään hyödyntämään molempien työskentelymallien hyvät puolet. Vastaajat osaavat suoraan ehdottaa viisaasti, miten jakaisivat työnsä hybridityömallissa. Esimerkiksi asiakastapaamiset ja osa tiimitapaamisista lähityönä, muu toimistolla tehtävä työ, voisi olla etätyötä. Suuri kirjo on siinä, miten paljon tehtäisiin etätyötä jatkossa. Osa tekisi etätyötä pari päivää kuukaudessa, osa taas päivittäin. Osa vastaajista ehdottaa tiimin kesken sovittuja kuukausittaisia lähipäiviä, jolloin kaikki olisivat toimistolla.

### **6.3 Yhteenveto tutkimustuloksista**

Kyselyn vastaukset vahvistivat sen, ettei etätyön tekeminen ollut mitenkään yleistä Lohjan kaupungilla ennen koronapandemiaa. Suurin osa vastaajista ei ollut tehnyt ollenkaan etätöitä (42,7 %) tai vain pari kertaa vuodessa (24,2 %). Nyt on tutustuttu etätyöhön ja suurin osa vastaajista haluaa jatkaa etätyön tekemistä joko pääsääntöisesti (33,1 %) tai puolet ajasta etänä (39,3 %), vähintään silloin tällöin (24,7 %). Tämän todennäköisesti selittää ainakin osittain se, että tulosten perusteella on varsin selvää, että suurimmalle osalle vastaajista etänä työskenteleminen on vaikuttanut positiivisesti työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen, työtyytyväisyyteen ja yleisesti elämänlaatuun.

Yli 50 % vastaajista oli sitä mieltä, että etänä työskentely on sujunut hyvin. Selkeästi parempi työrauha on mahdollistanut paremman keskittymisen työntekoon ja tämä on vaikuttanut positiivisesti työtahokkuuteen ja työn- ja ajanhallintaan. Työmatkojen jääminen pois on tuonut arkeen lisää aikaa, jonka on voinut käyttää esimerkiksi perheen kanssa tai liikuntaan. Kokonaisvaltaista hyvinvointia on lisännyt työn ja yksityiselämän helpompi yhteensovittaminen.



Selkeiksi haasteiksi on koettu huonompi ergonomia, heikompi yhteys työkaverihin ja yhteisöllisyyden puute, joka voi pidemmällä aikavälillä aiheuttaa irrallisuuden ja yksinäisyyden tunnetta. Haastetta on ollut myös työn- ja vapaa-ajan sekoittumisessa eli työn tekeminen ei ole loppunut työpäivän päättymiseen ja myös taukojen pitäminen on unohtunut.

Kehitettävää löydettiin tietotekniikassa, tiedon kulussa ja esimiestyössä. Tietotekniikan osalta tietoliikenneyhteydet ovat olleet osalla ongelmallisia ja osaa ohjelmista ei pystytä käyttämään etänä. Nähtiin tarvetta myös koulutukselle. Tiedon kulku nähtiin selkeäksi kehittämisen kohteeksi. Jos yksikössä tehdään sekä etä- että lähityötä, on pidettävä huoli, että myös etänä työskentelevät saavat kaiken tarpeellisen tiedon. Selkeät yhteiset etätöiden pelisäännöt auttaisivat kaikkia toimimaan oikealla tavalla.

Lohjan kaupungilla työskentelee osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä, joilla on oman työn tavoitteet selvillä ja joilta sujuu etänä työskentely sekä itsensä johtaminen. He kaikki ansaitsevat esimiehen, joka luottaa, on kiinnostunut sekä alaisestaan että hänen työstä. He ansaitsevat säännöllistä yhteydenpitoa, vuorovaikutusta ja palautetta. Nämä asiat nousivat kehitettäväksi liittyen esimiestyöhön.

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET**

Opinnäytetyön alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin on tarkoitus saada vastaus johtopäätöksissä. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Millaisia hyötyjä etänä työskennelleet ovat kokeneet etätöissä?
- Millaisia haasteita etänä työskennelleet ovat kokeneet etätöissä?
- Millaisia kokemuksia on etätöiden johtamisesta?
- Miten etätöitä pitäisi kehittää?

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Lohjan kaupungin työntekijöiden kokemuksia etätöiden hyödyistä, haasteista ja etätöiden johtamisesta mahdollisimman laajasti, mutta myös syvällisesti. Opinnäytetyön tavoitteena oli esittää Lohjan kaupungille etätöiden ja etäjohtamiseen liittyviä kehittämisehdotuksia, jotka

löytyvät toisesta alakappaleesta. Lopuksi otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen.

## 7.1 Johtopäätökset

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen ”*Millaisia hyötyjä etänä työskennelleet ovat kokeneet etätyössä?*” tutkimus antoi vastauksen. Kyselyn vastauksista esille tulleet etätyön hyödyt ovat olleet moninaisia ja myös hyvin samoja kuin useissa suomalaisissa ja kansainvälisissä tutkimuksissa. Etätyön parempi työrauha vaikuttaa työtehokkuuteen positiivisella tavalla. Se on saanut aikaan sen, että isolla osalla vastaajista työmotivaatio ja työtyytyväisyys on lisääntynyt etänä työskennellessä. Vilkmänin (2016) mukaan etätyöhön liittyvän kasvaneen työtyytyväisyyden ja motivaation takana on etätyössä paremman tehokkuuden kautta tuleva aikaansaamisen tunne. (Vilkman 2016, luku 1.)

Kokonaisvaltaista elämänlaatua ja jaksamista on parantanut työn ja vapaaajan helpompi yhteensovittaminen, kun työmatkat ovat jääneet arjesta pois vapauttaen aikaa ja vähentäen kustannuksia. Vilkmän (2016) viittaa kirjassaan myös tutkimukseen, jonka mukaan työmatkat voivat aiheuttaa merkittävää stressiä, erityisesti jos työntekijä ei pysty itse vaikuttamaan matkan etenemiseen tai jos työpäivän pituus venyy työmatkan takia. (Vilkman 2016, luku 1.)

Lisäksi Lohjan kaupungin etätyötä tehnyt henkilöstö toi esille kyselyyn vastauksissa täsmälleen saman hyödyn kuin loppuvuodesta 2021 julkaistussa julkisen sektorin ruotsalaistutkimuksessa. Molemmissa tutkimuksissa yksi tärkeimmistä hyödyistä oli työntekijän kasvanut tunne itsenäisyydestä, joustavuudesta ja paremmista vaikuttamismahdollisuuksista liittyen omaan työhön. (Babapour Chafi ym. 2021, 5.) Nämä ja muut etätyön tuomat hyödyt pitää ottaa tosisaan. Niillä on merkittävää vaikutusta työntekijöiden työhyvinvointiin, jaksamiseen ja sitoutumiseen.

Tutkimuksesta saatiin myös vastaus toiseen tutkimuskysymykseen ”*Millaisia haasteita etänä työskennelleet ovat kokeneet etätyössä?*”. Haasteetkin ovat olleet moninaisia ja niissäkin löytyy runsaasti yhtymäkohtia aiemmin tehtyjen tutkimusten kanssa. Suurimmiksi haasteiksi nousivat sosiaalisten kontaktien ja yhteisöllisuuden puute sekä huono ergonomia. Mielenkiintoista on

se, että samat asiat voivat olla sekä etätöiden hyödyissä että haasteissa. Näitä ovat mm. ajankäytön hallinta, työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ja etäkokoukset. Etätöissä saattaa unohtua työn tauottaminen ja kalenteri täyttyä etäkokouksista. Mikäli työpäivät venyvät ja työt seuraavat mielessä vapaa-ajalle, uupumisen riski on todellinen (Heinonen & Saarimaa 2009, 33).

Etätöiden tekemisen vähäisyys Lohjan kaupungilla on näkynyt muun muassa siinä, että tiedon kulku etätöiden tekijän suuntaan on ollut paikoin takkuista ja on kohdattu myös negatiivisia asenteita. Etätöitä tekevälle itseohjautuvuus on tärkeä taito. Itseohjautuvuuden perusta on sujuva tiedon kulku. Tiedon pitää olla ajantasaista ja helposti saavutettavaa. On organisaation vastuulla huolehtia nämä toiminnalliset tukirakenteet kuntoon, jotka tukevat työntekijöiden itseohjautuvuutta. (Martela & Jarenko 2017, 321.)

Osassa esiin tulleissa etätöiden haasteissa täytyy huomioida, että tutkimus tehtiin koronapandemian loppuvaiheessa, jolloin osalla henkilöstöstä on ollut takanaan lähes kahden vuoden etätöiden jaksot, ilman lähityöjaksoja. Koronapandemiaan on kuulunut myös eristäytymistä, jolloin on etänä työskentelyn lisäksi pitänyt myös pidättäytyä myös muista sosiaalisista kontakteista. Etätöihin on myös jouduttu vastoin omaa toivetta poikkeustilanteen vuoksi ja siirtyminen tapahtui nopealla aikataululla pakon sanelemana.

Kolmas tutkimuskysymys etsi vastauksia kysymykseen ”*Millaisia kokemuksia on etätöiden johtamisesta?*”. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että esimies on pääsääntöisesti tavoitettu tarvittaessa hyvin ja tukeakin on saatu. Kokemusta on kuitenkin myös ongelmien kanssa yksin jäämisestä. Selkeää kehittämisen tarvetta olisi vuorovaikutuksessa, esimiehen osoittamasta kiinnostuksesta työtä ja jaksamista kohtaan, sekä palautteen antamisessa. Etäjohtamisen kehittämiseen kannattaa panostaa, koska Vilkmann (2016) määrittelee etäjohtamisen olevan esimiestyön tulevaisuuden ydinosaamista, joka voi määrittää organisaation menestymisen (Vilkmann 2016, luku 1).

Tärkeimmiksi asioiksi etätöiden johtamisessa koetaan esimiehen luottamus, kiinnostus ja vuorovaikutus. Vuorovaikutuksen tulisi vastaajien mukaan olla säännöllistä ja välillä myös epävirallista. Vastaajilta esille tulleita asioita tukee

Taina Savolaisen vuonna 2014 julkaisema etäjohtamiseen liittyvän tutkimuksen tulokset. Tuloksissa tuli selkeästi esille, että mikäli esimiehen vuorovaikutus on hyvin satunnaista ja hajanaista työntekijän suuntaan, se vaikuttaa heikentävästi luottamussuhteen syntyyn. Tuloksista kävi myös ilmi, että työntekijät arvostavat suuresti esimiehen kanssa vietettyjä epämuodollisia hetkiä. (Savolainen 2014, 14.) Osasyyn tähän voi olla se, että säännöllinen, myös epämuodollinen, vuorovaikutus antaa työntekijälle mahdollisuuksia ottaa puheeksi erilaisia hankaliakin asioita esimiehen kanssa (Vilkman 2016, luku 3).

Huolestuttavaa on se, että kyselyn tulosten perusteella työntekijöiden kuormittuneisuus ja stressi ovat vähentyneet etätyössä, mutta esimiesroolissa olevilla näin ei ole samalla tavalla tapahtunut. Esimiehenä työskentelevistä 30 % kokee myös, ettei oma esimies ole ollut kiinnostunut jaksamisesta etänä työskentelyn aikana. Olisi ehkä tarpeen miettiä nouseeko täältä sellaista signaalia, että esimiehille on kasaantunut liikaa töitä? Onko kyse ajan vai osaamisen puutteesta? Jos oma aika ja jaksaminen ovat kortilla, riittääkö enää voimavaroja hyvään esimiestyöhön, kuten aitoon vuorovaikutukseen ja kiinnostuksen osoittamiseen? Työpsykologit Hanna Poskiparta ja Tuuli Viranta kertovat yleisen ongelman olevan se, että kun asiantuntija siirtyy esimiestehtävään, mukana seuraavat kaikki aiemmat työt. Esimiestyön hoitamiselle ei anneta juuri aikaa. (Poskiparta & Viranta 2018.)

Viimeinen tutkimuskysymys halusi selvittää ”*Miten etätyötä pitäisi kehittää?*”. Tämäkin tutkimuskysymys tuli vastatuksi. Kyselyn vastaukset toivat kiistatta esille sen, että mahdollisuus etätyön tekemiseen halutaan jatkuvan koronapandemian päättymisen jälkeen. Erityisesti hybridityömalli eri muotoineen kiinnostaa vahvasti. Hybridityömalli poistaisi useita etätyöhön liittyviä haasteita.

Jotta pääsemme hyödyntämään hybridityön parhaat palat, pitää Lohjan kaupungille rakentaa toimiva hybridityömalli. Esille tuli selkeää tarvetta yhteisten etä- ja hybridityömallin pelisääntöjen rakentamiselle. Yhteisten pelisääntöjen pohja tulisi organisaatiotasolta ja pelisääntöjen täydentämistä tiimit jatkaisivat yhdessä. Yhteisten pelisääntöjen rakentaminen hälventäisi etätyöhön liittyviä negatiivisia asenteita ja lisäisi luottamusta puolin ja toisin. Yhteisten toiminta-

tapojen ja pelisääntöjen tärkeyttä korostetaan useissa etätyöhön liittyvissä tutkimuksissa. Yhteisesti sovitut toimintatavat tekevät etätyöstä ja sen johtamisesta sujuvampaa ja tehokkaampaa. Kun pelisäännöistä on sovittu yhdessä, niihin on myös kaikkien helpompi sitoutua. (Vilkman 2016, luku 2.) Myös Heinonen ja Saarimaa (2009) muistuttavat, että työntekijän ja työnantajan välille voi syntyä monenlaisia ristiriitatilanteita, mikäli etätyöhön liittyviä pelisääntöjä ei ole tehty (Heinonen & Saarimaa 2009, 19).

Etäjohtamiseen kaivattiin koulutusta ja ihan konkreettiselle tasolle meneviä ohjeistuksia käytännön toimista. Tämä voisi olla osaltaan esimerkiksi ohjeistusta siitä, miten esimiehen tulee suunnitella ja aikatauluttaa yhteydenpitoa työntekijöihin (Vilkman 2016, luku 4). Tietotekniikan osalta kehittämistä tarvitaan myös, jotta hybridityöskentelystä saadaan sujuvaa. Käytännössä tämä tarkoittaa yhteisiä virtuaalisia työskentelytiloja ja kokoustekniikkaa, joka mahdollistaa etänä osallistumisen helposti. Yhteisölliset välineet sujuvoittavat toimintaa ja mahdollistavat myös tärkeitä kohtaamisia (Vilkman 2016, luku 7).

Tuloksien mukaan Lohjan kaupungin henkilökunta on osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. Etä- ja hybridityötä tehdessä myös selkeästi hyvinvoivempia ja entistä aikaansaavempia. Herää kysymys, mitä voisimmekaan saavuttaa, jos panostaisimme vielä tekniikan toimivuuteen, tiedon kulkuun ja esimiestyöhön? Säännöllisen yhteydenpidon, aidon vuorovaikutuksen ja riittävän palautteenannon kautta henkilöstö kokisi tulevansa kuulluksi ja oman työnsä merkitykselliseksi. Itseohjautuvatkin työntekijät tarvitsevat kuulluksi tulemistä, keskustelua ja tukea, näin muistuttavat työpsykologit Hanna Poskiparta ja Tuuli Viranta vuonna 2018 julkaistussa tutkimuksessaan.

## **7.2 Kehittämisehdotukset**

Etä- ja hybridityö on tullut jäädäkseen ja osoittautunut toimivaksi tavaksi tehdä töitä. Etä- ja hybridityön mahdollistaminen niille, jotka sitä haluavat tehdä, pitää nähdä panostuksena työhyvinvointiin. Etätyötä tehnyt henkilöstö on antanut hienosti tämän opinnäytetyön kautta omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan käyttöön, nyt on organisaation vuoro näyttää, että palaute otetaan vastaan ja käydään yhdessä rakentamaan Lohjan kaupungille toimiva etä- ja hybridityömalli.

Ehdotan, että liikkeelle lähdetään useammassa kohdassa jo esille nousseista yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä. Pelisääntöjen pohjimmaisena tarkoituksena on saada kaikille oikea ja samanlainen kuva siitä, mitä etä- ja hybridityöllä Lohjan kaupungilla tarkoitetaan. Lisäksi saada nämä kaksi työskentelymuotoa keskenään samanarvoiseen asemaan. Pelisäännöt olisivat rakenne, jotta kaikki toimivat samoilla periaatteilla ja oikeudenmukaisesti. Parhaimmassa tapauksessa näiden pelisääntöjen ja sitä kautta heräävän keskustelun kautta saisimme poistettua vastauksissa esille tulleita negatiivisia asenteita ja luottamuspulaa liittyen etänä työskentelyyn.

Käytännössä pelisäännöt olisivat selkeä ohjeistus, jotka sisältäisivät esimerkiksi Lohjan kaupungin etätöiden periaatteet, ohjeistusta liittyen työaikaan, tietotekniikkaan, tietoturvaan ja ergonomiaan. Pelisäännöistä osa jätettäisiin tiimien kesken tarkennettavaksi. Näitä asioita voisivat olla *esimerkiksi* tavoitteet ja niiden seuranta. Päätetäänkö tiimin kesken sopia tiettyjä lähipäiviä, jolloin kaikki ovat paikalla tai miten tiimipalaverit halutaan järjestää. Sovitaanko pidettäväksi etäiltapäiväkahveja tai aamun aloituksia tiimin kesken Teamsissä?

Näiden etätöiden pelisääntöjen lisäksi kannattaisi samalla tehdä myös esimiestyön tai etäjohtamisen pelisäännöt. Vastauksissa pyydettiin ihan käytäntöön asti meneviä konkreettisia ohjeita liittyen etäjohtamiseen. Miksi sitä ei toteutaisi tässä samalla? Siinä voisi olla esimerkkinä rakenne säännöllisen yhteydenpidon toteuttamiseen etänä työskentelevien osalta, infoa liittyen vuorovaihtukseen ja sen tärkeyteen, yhteisöllisyyden ylläpitoon, tiedon kulkuun, palautteen antamiseen ja ongelmatilanteiden hoitamiseen.

Tiedon kulku on yksi tärkeä kehittämisen kohde. Peruseriaate tähän pitäisi olla se, että työntekijän kuuluu saada kaikki tarpeellinen ja hänelle kuuluvat tiedot riippumatta siitä onko hän lähi- tai etätöissä. Etänä työskentelevää ei saa unohtaa. Tiedon kulkuun liittyvät myös toiveet sähköisen arkistoinnin ja allekirjoituksen käyttöönotosta, jolloin vähentyisi tulostaminen, kopioiminen ja allekirjoitusten metsästäminen.

Tietotekniikan osalta kehittämisen kirjo on moninainen ja osaltaan yksikkö- tai yksilökohtainen. Osalle riittäisi, että saisi välineet kuntoon, kuten esimerkiksi kuulokkeet ja tarvittaessa koulutusta erilaisten sähköisten työkalujen käyttöön.

Osa taas kokee, että kaupungin olisi tarpeen ottaa kunnan digiharppaus ja saattaa esimerkiksi pilvitallennuspalvelut kaikkien ulottuville, jotta työskenteleminen olisi sujuvaa.

Ergonomian osalta osa toivoo, että työnantaja kustantaa myös kotiin ergonomiset työvälineet tai, että ne voisi siirtää toimistolta kotiin. Osa on jo hankkinut nämä itse. Ehkä tässä asiassa isona tekijänä on se, että työskenteleekö jatkossa pääasiassa etätöissä vai lähityöissä?

Etäkokouksista vastaajat löysivät sekä hyvää että huonoa sanottavaa, mutta ehdottomasti niiden haluttiin jatkuvan jatkossakin. Etäkokoukset toivat kokouksiin rakennetta ja napakkuutta, mikä nähtiin hyvänä asiana. Huonona asiana nähtiin se, ettei kokouksia ei voi putkessa suurta määrää samana päivänä, se uuvuttaa kenet tahansa. Ehdottomasti miettimisen arvoinen asia, mitkä kokoukset ja infot voisivat jatkossakin järjestää etänä, jotta niihin pääsee kaikki helpommin osallistumaan. Myös ainakin osa koulutuksista toimii hyvin etänä. Hybridiosallistuminen kokouksiin pitäisi saada teknisesti mahdollisimman helpoksi, jotta se aidosti onnistuu ja on mielekästä kaikkien kannalta.

Miksi tämä kehittäminen kannattaa tehdä? Työntekijöiden kokemuksista ja toiveista on saatu kerättyä hieno aineisto, tätä ei saisi heittää hukkaan. Tämän etä- ja hybridityömallin kehittämiseen kannattaa Lohjan kaupungin nähdä vaihua ja varata aikaa. Miksi? Jotta saadaan pidettyä kiinni osaajista ja huolehtia heidän työhyvinvoinnistaan ja motivaatiostaan. Osaajista käydään työmarkkinoilla yhä kovenevaa kilpailua ja toimiva etä- ja hybridityömalli auttaa kilpailemaan osaajista tulevaisuudessa. Hieman pidemmälle mennessä pystytään näkemään paremmin, auttaako etä- ja hybridityömalli myös kustannussäästöissä esimerkiksi työhuoneiden määrän suhteen.

### **7.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu luotettavuuden arviointi. Tähän liittyy olennaisesti se, että tutkimuksessa esitetään perusteet siitä, mihin luotettavuuden katsotaan perustuvan. Luotettavuuden arvioinnin lisäksi myös tutkimuksen eettinen arviointi on tärkeää. Nämä molemmat pitää tutkijan huomioida koko

tutkimusprosessin ajan. (Aaltio & Puusa 2020, 178–181.) Kananen (2011) korostaa tutkimuksen suunnitteluvaiheen tärkeyttä luotettavuuteen liittyvissä asioissa, ne on huomioitava jo silloin tai se on myöhäistä (Kananen 2011, 119).

Määrällisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa käytetään luotettavuuden käsitteitä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että onko tutkimuksella onnistuttu mittaamaan sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että onko kyselylomakkeen kysymysten asettelussa ja vastausvaihtoehtojen määrittelyssä onnistuttu. Mikäli on onnistuttu, kyselyn vastaajat ovat ymmärtäneet tutkimuskysymykset oikein ja tutkimus tuottaa oikeita vastauksia ja tutkimusongelma saadaan ratkaistua. (Vilkkä 2007, 149–154.) Reliabiliteetti tarkoittaa taas sitä, jos tutkimus toistetaan, pysyvätkö tulokset samana. Eli jos aiemmin tehty kyselytutkimus toistettaisiin samoille henkilöille samanlaisissa olosuhteissa, tulisi tulosten olla samat. Reliabiliteetin vahvistamisen vuoksi on erityisen tärkeää muistaa dokumentoida kaikki tutkimuksen eri vaiheet ja perustelut käytettyihin ratkaisuihin. On hyvä huomata, ettei reliabiliteetti takaa validiteettia, koska voidaan mitata väärää asiaa ja edelleen saada kuitenkin samat tulokset. Validiteetin arviointi on siis haastavampaa. (Kananen 2011, 119–123.)

Se, että tutkija kuvaa tutkimuksessa mahdollisimman tarkasti, miten tutkimus on toteutettu vaihe vaiheelta parantaa luottamusta. Esimerkiksi aineiston keruuta on syytä kuvata tarkasti. Tämä pätee sekä määrällisen että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa myös se, miten hyvin tutkimukseen kuvataan aineiston luokittelu- ja analyysivaiheet sekä perustelut, miten on päädytty tulosten tulkintaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Lähtökohta laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on se, että tutkija ymmärtää, tunnistaa ja myös kirjoittaa auki omat subjektiiviset ennakkokäsitykset tutkimuksen aiheesta. Tärkeää on myös kertoa, miksi aihe on tullut valituksi ja miten tutkija on päätenyt tutkimuksen aikana tehtyihin eri valintoihin. Subjektiivisuutta ei voi täysin poistaa, mutta ymmärrys siitä ja sen auki kirjoittaminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa & Julkunen 2020, 190.)



Yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin keino on pohtia tutkimuksen siirrettävyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että pohditaan, olisiko tutkimusaihetta mahdollista tutkia uudelleen jossain toisessa tutkimusympäristössä ja voisiko siellä päästä samankaltaisiin tutkimustuloksiin. (Aaltio & Puusa 2020, 181.) Tutkimusraportin kirjoittaminen ja raportoinnin laatu ovat tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin kulmakiviä. Hyvin tehdyn tutkimuksen voi onnistua pilaamaan huonosti kirjoitetulla tutkimusraportilla ja päinvastoin. (Kiviniemi 2015, 86.)

Tässä opinnäytetyössä on pyritty ottamaan alusta alkaen sekä luotettavuus että eettisyys parhaalla mahdollisella tavalla huomioon. Lähdekriittisyys on ollut kantava teema läpi koko työskentelyn ajan. Pääsääntöisesti opinnäytetyön teorian lähteet ovat kirjoista ja suomalaisista tai kansainvälisistä tieteellisistä artikkeleista. Tämän lisäksi opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt parhaansa mukaan objektiivisuuteen, vaikka on osa tutkimuksen kohderyhmää. Tästä syystä kyselytutkimuksen anonymiteettiin haluttiin panostaa ja rajata taustakysymykset tiukasti vain oleellisiin. Tässä saatettiin menettää mielenkiintoisia ristiintaulukoinnin mahdollisuuksia, mutta tämä oli tietoinen tutkimuseettinen valinta.

Kyselyn linkki lähetettiin saatteen kera sähköpostitse koko Lohjan kaupungin henkilöstön jakelulistoilla. Kyselyn linkki jaettiin myös Intranetin etusivulla. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ajalla 7.–21.2.2022 ja kyselyyn vastaamisesta muistutettiin sähköpostitse vastausajan puolivälissä. Kyselyyn vastasi yhteensä 178 henkilöä, kun etätyötä on nyt koronapandemian aikana tehnyt 300–400 Lohjan kaupungin työntekijää. Tämän tarkempaa lukua etätyötä tehneiden määrästä ei ole saatavilla. Kyselyn vastausprosentti vaihtelee 59,3 % ja 44,5 % välillä riippuen siitä, kuinka paljon etätyötä tehneitä todellisuudessa on ollut. Tutkimustulosta voidaan pitää suuntaa antavana.

Kyselyn saatteeseen panostettiin, koska haluttiin antaa kaikki tarpeellinen informaatio itse kyselyyn ja sen taustoihin liittyen, jotta mahdollisten epäselvyyksien riski olisi mahdollisimman pieni. Aluksi kerrottiin opinnäytetyön tekijästä ja opinnoista, johon kysely liittyi. Samalla kerrottiin myös, että tekijä työskentelevän Lohjan kaupungin Hyvinvointi-toimialalla. Kyselyn tulosten käyttötarkoitus oli tärkeä tuoda esille ja samalla kannustettiin vastaamaan. Saatteessa tuotiin

esille, että kyselyyn vastataan anonyymisti ja että vastauksia käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä ja aineisto säilytetään ja hävitetään tietosuojalain edellyttämällä tavalla.

Saatteessa korostettiin sitä, että kysely on kohdennettu heille, joilla on etätyöstä kokemusta vähintään noin puolen vuoden ajalta, mutta ajan ei tarvitse olla yhtäjaksoinen. Etukäteen oli tiedossa, että sähköposti joudutaan lähettämään myös henkilöille, joita kysely ei koske, sen vuoksi tätä asiaa painotettiin myös jo sähköpostin otsikossa, jossa linkki kyselyyn lähetettiin saатteen kera (Kysely etätyöstä yli puoli vuotta etätyötä tehneille). Tästä asiasta opinnäytetyön tekijään otettiin kaksi kertaa yhteyttä tarkentavan kysymyksen muodossa. Luotettavuuden arvioinnissa on otettava siis huomioon se riski, että kyselyyn on voinut halutessaan vastata henkilöitä, joilla ei ole ollut kokemusta etätyön tekemisestä. Yksi tämän suuntainen vastaus tuli esille kyselyn avoimissa vastauksissa. Muita viitteitä asiasta ei ole.

Kyselyyn oli tarkoitus vastata vain kerran. Tähän liittyy kyselyn toinen niin sanottu tekniikan aikaan saama riski. Kyselyyn pystyi vastaamaan vain kerran, ja jos yritti mennä samalla laitteella vastaamaan toisen kerran, kyselyyn ei pääsyt enää. Mutta jos jostain syystä on yrittänyt mennä vastaamaan kyselyyn toisen kerran eri laitteella, niin se on onnistunut. Eli kyselyyn ollut mahdollista vastata useampaan kertaan, mikä ei ole ollut tarkoitus. Tätä teknistä mahdollisuutta opinnäytetyön tekijä ei pystynyt estämään, mutta ei tätä ole toki myöskään mainostanut.

Tutkimuskysymysten muotoiluun kiinnitettiin erityistä huomiota, jotta saadaan varmasti vastaukset juuri tutkimuskysymyksiin. Sekä kysymyksiä että saatek tekstiä viilattiin useampaan kertaan, jotta voitiin olla varmoja niiden ymmärrettävyydestä. Muutamaa kysymystä jouduttiin viilaamaan enemmän kuin toisia, ennen kuin ne saatiin kohdalleen. Kysymykset hyväksyivät sekä opinnäytetyön ohjaaja että toimeksiantaja. Kyselyn testasi Webropolissa 4 henkilöä ennen sen julkaisua. Suurimmat viilaukset oli tehty jo ennen tätä testausta, jotain pieniä muutoksia tehtiin vielä testauksen jälkeen.

Avointen kysymysten vastaukset on käyty huolellisesti läpi useampaan kertaan aineiston teemoittelun ja tyypittelyn yhteydessä. Avointen vastausten

ilahduttavan suuren määrän takia, ihan kaikkea vastauksiin kirjoitettua ei ole pystytty nostamaan esille, vaan opinnäytetyön tekijä on joutunut käyttämään tässä omaa harkintaansa. Muutamia avoimia vastauksia oli sellaisia, jotka olivat aiheen vierestä. Nämä jätettiin teemoittelun ulkopuolelle.

Osassa avoimia vastauksia näki sen, että vastauksen sisällön oli kirjoittanut aiemmin ollut aiheeseen liittyvä monivalintakysymys. Olisiko samaa vastausta tullut samasta aiheesta ilman monivalintakysymyksen antamaa herätettä, on vaikea sanoa. Toisaalta tämän voi nähdä myös niin, että monivalintakysymystä pääsi avoimessa kysymyksessä tarkentamaan ja syventämään, niin kuin oli tarkoituskin.

Kahden aiheen osalta tuli ehkä hieman ristiriitaisia tuloksia. Toinen niistä on kysymys ”Koen, että minuun on luotettu työntekijänä etänä työskentelyn aikana.” Tämä kysymys sai monivalintakysymysten vastauksissa hyvän keskiarvon 4,5 ja vain 10 (5,6 %) vastaajaa oli ollut asiasta täysin tai jokseenkin eri mieltä. Kuitenkin avoimissa vastauksissa tuli suhteellisen voimakkaasti esille tämä luottamusasia. Toisaalta jos kaikki nuo yllä mainittua 10 vastaajaa on kirjoittanut asiasta avoimiin vastauksiin, niin se saattaisi selittää sen.

Toinen kysymys, jossa oli myös hieman ristiriitaa, liittyi tietotekniikkaan. Monivalintakysymyksissä kysymys ”Minulla on ollut käytössä riittävästi digitaalisia työvälineitä etänä työskentelyyn (mm. Teams, Google Meet ja pilvitallennuspalvelut).” sai keskiarvoksi 4,4. Vastaajista 116 (65,2 %) oli asiasta täysin samaa mieltä ja täysin tai jokseenkin eri mieltä oli 16 vastaajaa (9 %). Avoimissa vastauksissa eri asiat liittyen tietotekniikkaan nousivat kuitenkin suhteellisen vahvasti esille. Tämän voi selittää ehkä nuo 9 % vastaajista tai sitten kysymyksen muotoilu oli huono. Ehkä nuo kysymyksen perässä olleet esimerkit ohjasivat vastaamaan ainoastaan siitä näkökulmasta ja esimerkeissä oli sekoitettu kahta eri asiaa, mikä ei ollut hyvä asia. Ehkä tietotekniikasta olisi pitänyt olla yksi monivalintakysymys lisää.

## 8 LOPUKSI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Lohjan kaupungin henkilöstön kokemuksia liittyen etätyöhön ja ottaa selvää myös henkilöstön mielipiteistä liittyen etätyön tulevaisuuteen. Näihin pohjautuen esittää Lohjan kaupungille kehittämissuhteita liittyen etätyöhön. Mielestäni tässä onnistuttiin hyvin. Kyselyyn tuli hienosti vastauksia ja sitä kautta tutkimuskysymyksiin saatiin vastattua. Haluan uskoa, että tästä opinnäytetyöstä on aidosti apua toimeksiantajalle. Se toimii erinomaisena pohjana henkilöstön ajatuksista, toiveista ja kehittämissuhteista. Tämän päälle on hyvä rakentaa etä- ja hybridityökonsepti Lohjan kaupungilla.

Mielestäni kyselyn ajankohta oli todella hyvä. Koronapandemia oli helpottamassa ja etätyösuositus päättymässä. Paluu lähityöhön on lähellä. Monen mielessä pyörii kysymyksiä tähän liittyen ja asia on ollut isosti esillä myös eri medioissa. Suurella osalla koronapandemian vuoksi etätyöhön siirtyneistä on kokemusta etätyöstä lähes kahden vuoden ajalta. Etätyön alkuhuuma laantunut ja mahdollisesti iskenyt etätyöapatia jo helpottanut. On ehditty aidosti nähdä hyvin etätyön hyvät ja huonot puolet. Olemme työelämässä muutoksen edessä, hybridityön kynnyksellä, ja siksi tämä kysely oli tärkeä ja hyvin ajoitettu. Tällä todennäköisesti selittyy kyselyn hyvä vastausprosentti ja lukuisat avoimet vastaukset. Olin hyvin ajankohtaisen ja koskettavan asian äärellä. Etätyötä tehnyt henkilöstö halusi tulla kuulluksi ja olen iloinen, että sain toimia tässä äänitorvena.

Eri kysymystyypit eli monivalinta- ja avoimet kysymykset täydensivät hienosti toisiaan, kuten ajatus olikin. Oli mielenkiintoista nähdä, monivalintakysymysten vastausten jakaantuminen eri vastausvaihtoehtojen välillä ja ristiintaulukoinneissa esimerkiksi toimialoittain. Ja toisaalta taas oli hienoa saada vastaajien omia ajatuksia asiaan liittyen avointen vastausten kautta.

Omaa oppimista ei voi myöskään kieltää. Kyllä sitä on tapahtunut, hurjasti. Sitä en kiellä, että välillä on tehnyt mieli heittää hanskat lopullisesti ja voimallisesti tiskiin. Olisin halunnut olla nopeampi, mutta en ollut. Ihan hyvä suoritus kokopäivätyön, perheen, koronapandemian ja vielä Ukrainan sodan tuomien hämmentävien ajatusten keskellä. Onneksi valitsin aiheen, joka kiinnosti itseä kovasti, sen ympärillä on jaksanut viettää aikaa enemmänkin. Taputan itseäni

olalle ja istun käsieni päällä meneillään olevan yhteishaun ajan. Kiitos kaikille mukana eläneille ja kannustaneille!

Jatkotutkimuksen voisi tehdä esimiehen näkökulmasta, koska tästä se rajattiin pois. Samoin mielenkiintoista olisi parin vuoden sisällä tehdä seurantatutkimus siitä, miten etätyötä on kehitetty Lohjan kaupungilla.

## LÄHTEET

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A. & Bozic Yams, N. 2021. Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14 (1), 294. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/1/294> [viitattu 8.1.2022].
- Ferreira, R., Pereira, R., Bianchi, I.S. & da Silva, M.M. 2021. Decision Factors for Remote Work Adoption: Advantages, Disadvantages, Driving Forces and Challenges. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7, 70. Verkkolehti. Saatavissa: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010070> [viitattu 1.10.2021].
- Heinonen, S. & Saarimaa, R. 2009. Työelämän laadulla parempaa jaksamista. Kuinka etätö voi auttaa? Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 25/2009. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/2106637/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf/07c1a658-b3d3-49ee-9762-6b6f4d05ed2c/Et%C3%A4ty%C3%B6raportti+2009.pdf.pdf> [viitattu 1.9.2021].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 19. painos. Helsinki: Tammi.
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Helsinki: Infor Oy.
- International Labour Organization ILO. 2016. Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_531111.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_531111.pdf) [viitattu 31.8.2021].
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 9–19.
- Kallio, T. J. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 86–97.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 143. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 234. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 17.3.2022].

Kiviniemi, K. 2015. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 74–87.

Kuntatyönantajat. 2020. Raportti etätyöstä ja sen hyödyntämisestä kunta-alalla. Julkaisu 4/2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kt.fi/julkaisut-ja-oppaat/2020/raportti-etatyosta-ja-sen-hyodyntamisesta-kunta-alalla> [viitattu 31.8.2021].

Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. 2020. A Guide to Manage Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*. Verkkolehti. Saatavissa: <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers> [viitattu 27.10.2021].

Leinamo, K. 2009. Paljon puhetta, vähän tuloksia. Kokemuksia etätyöstä ja alueellistamisesta eri vuosikymmeninä. Vaasa: Vaasan yliopisto, Levón-instituutti. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://core.ac.uk/download/pdf/197967515.pdf> [viitattu 2.9.2021].

Lohjan kaupunki. 2017. Lohjan kaupunkistrategia 2017-2025. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/strategia\\_2017.pdf](https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2017/09/strategia_2017.pdf) [viitattu 6.2.2022].

Lohjan kaupunki. 2020. Henkilöstökertomus 2020. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2021/04/Henkilostokertomus-2020\\_versio-3\\_paiv-13042021.pdf](https://www.lohja.fi/wp-content/uploads/2021/04/Henkilostokertomus-2020_versio-3_paiv-13042021.pdf) [viitattu 6.2.2022].

Lohjan kaupunki. 2022. Organisaatio. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.lohja.fi/kaupunki-ja-hallinto/lohjan-kaupunki/organisaatio/> [viitattu 6.2.2022].

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus tulee, oletko valmis. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki, Alma Talent, 9–32.

Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Kohti itseohjautuvampaa tulevaisuutta. Teoksessa Martela, F. & Jarenko, K. (toim.) Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki, Alma Talent, 311–326.

Ojala, S. 2013. Työn kaltevilla pinnoilla. Tulkinat työstä elämänalueena kotona työskentelevillä yrittäjillä ja palkansaajilla. *Janus Sosiaalipolitiikan ja sosiailyön tutkimuksen aikausilehti*, 21 (3), 222–240. Saatavissa: <https://journal.fi/janus/article/view/50702> [viitattu 4.10.2021].

Ojala, S. 2014. Ansiotyö kotona ikkunana työelämään. Kotona työskentelyn käsitteet, piirteet sekä yhteydet hyvinvointiin. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Väitöskirja. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9468-0> [viitattu 4.10.2021].

- Poskiparta, H. & Viranta, T. 2018. Itseohjautuvakin työntekijä tarvitsee johtajaa. Yle Areena. Televisio-ohjelma. Julkaistu 6.11.2018. Saatavissa <https://areena.yle.fi/1-50010828> [viitattu 27.12.2021].
- Poutiainen, K. 2022. Henkilöstösuunnittelija. Haastattelu 31.1.2022. Lohjan kaupunki.
- Puusa, A. & Julkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 189–201.
- Ruohomäki, V. 2020. Etätyöoloikka ja hyvinvointi koronakriisin alussa. Teoksessa Työpoliittinen aikakausikirja 2/2020. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-575-1> [viitattu 27.8.2021].
- Salmimies, R. 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Saatavissa <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 22.12.2021].
- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.12.2021].
- Savolainen, T. 2014. Trust-Building in e-Leadership: A Case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology-Mediated Interaction. ResearchGate. PDF-dokumentti. Saatavissa: [https://www.researchgate.net/publication/328216132\\_Trust-Building\\_in\\_e-Leadership\\_A\\_Case\\_Study\\_of\\_Leaders'\\_Challenges\\_and\\_Skills\\_in\\_Technology-Mediated\\_Interaction](https://www.researchgate.net/publication/328216132_Trust-Building_in_e-Leadership_A_Case_Study_of_Leaders'_Challenges_and_Skills_in_Technology-Mediated_Interaction) [viitattu 15.10.2021].
- Suomi tietotyhteiskunnaksi – kansallisten linjausten arviointi. 1997. Koonnut Reijo Lilius. Helsinki: Sitra. Saatavissa: <https://media.sitra.fi/2017/02/27173357/sitra159-2.pdf> [viitattu 1.9.2021].
- Tuimala, A. & Näsänen, J. 2021. Koronakriisin vaikutuksia kuntatyöhön. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2021/2103-koronakriisin-vaikutuksia-kuntatyohon> [viitattu 25.10.2021].
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 25.3.2022].
- Työturvallisuuskeskus. 2017. Etätyössä turvallisesti. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digi-julkaisut/etatyossa\\_turvallisesti](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digi-julkaisut/etatyossa_turvallisesti) [viitattu 23.8.2021].
- Työturvallisuuskeskus. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digi-julkaisut/etajohtaminen\\_ja\\_virtuaalinen\\_vuorovaikutus\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digi-julkaisut/etajohtaminen_ja_virtuaalinen_vuorovaikutus_tyoyhteisossa) [viitattu 5.10.2021].
- Tilastokeskus. 2021. Etätyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.stat.fi/meta/kas/etatyo.html> [viitattu 27.8.2021].



Valli, R. 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/> [viitattu 13.2.2022].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valli, R. 2018. Aineistonkeruu kyselylomakkeella. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuuri.finna.fi> [viitattu 18.3.2022].

Vilkman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi> [viitattu 28.3.2022].

## Kysely etätyöstä Lohjan kaupungin työntekijöille

Hei!

Olen Piia Silventoinen-Laakso ja opiskelen liiketalouden ammattikorkeakoulututkintoa Kaakois-Suomen ammattikorkeakoulu XAMKissa. Työskentelen myös kokoaikaisesti Lohjan kaupungilla Hyvinvointi-toimialalla.

**Tämän kyselyn avulla on tarkoitus selvittää Lohjan kaupungin työntekijöiden kokemuksia etätyöstä ja etäjohtamisesta. Valmista opinnäytetyötä on tarkoitus hyödyntää tulevaisuuden etätyön ja hybridityömallin luomisessa Lohjan kaupungille. Jokaisella vastauksella on siis merkitystä!**

Jos sinulla on **kokemusta etätyöstä** yhteensä **yli puolen vuoden ajalta**, vastaathan kyselyyn! Etätyöskentelyn ei tarvitse olla tapahtunut yhtäjaksoisesti.

Vastaamiseen menee aikaa noin 10-20 minuuttia. Vastausaikaa on maanantaihin 21.02.2022 klo 22.00 saakka. Vastaathan kyselyyn saman tien kokonaan, kyselyä ei voi jättää kesken ja palata takaisin.

Kyselyyn vastataan anonyymisti. Vastauksia käsittelee ainoastaan tutkimuksen tekijä. Tutkimuksen tekijä sitoutuu noudattamaan voimassa olevia tutkimusaineiston säilyttämiseen, salsapitoon ja tietosuojalainsäädäntöön liittyviä ohjeita.

HUOM! Tässä opinnäytetyössä tutkitaan **työntekijän näkökulmaa**. Voit vastata kyselyyn, vaikka olisit esimies, koska jokaisella meistä on mahdollisen esimiesroolin lisäksi myös työntekijän rooli.

Lämpimät kiitokset etukäteen kokemustesi jakamisesta!

Mikäli kyselyyn liittyen tulee kysyttävää, olethan yhteydessä piia.silventoinen-laakso@lohja.fi

### Etänä työskentely

1. Kuinka usein olet työskennellyt etänä **ennen** tämänhetkistä poikkeustilannetta?  
Useita päiviä viikossa  
Muutaman kerran kuukaudessa  
Pari kertaa vuodessa  
En kertaakaan
2. Etänä työskenteleminen on sujunut hyvin.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
3. Etänä työskenteleminen on vaikuttanut työtehokkuuteeni positiivisesti.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

4. Etänä työskenteleminen on vaikuttanut ajankäytön hallintaan positiivisesti.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

5. Etänä työskennellessä minulla on ollut enemmän työrauhaa kuin lähityössä.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

6. Etänä työskennellessä minun on ollut helpompi keskittyä työntekoon.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

7. Olen saanut etänä työskennellessä kaiken työn kannalta oleellisen tiedon.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

8. Minulla on ollut käytössä riittävästi digitaalisia työvälineitä etänä työskentelyyn (mm. Teams, Google Meet ja pilvitallennuspalvelut).

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

9. Osaan käyttää digitaalisia työvälineitäni etänä työskentelyssä.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

### **Työhyvinvointi**

10. Etänä työskenteleminen on vähentänyt työn kuormittavuutta.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä

Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

11. Etänä työskenteleminen on vähentänyt stressiä.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
12. Etänä työskenteleminen on lisännyt työmotivaatiotani.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
13. Etänä työskenteleminen on vaikuttanut työssä jaksamiseen positiivisesti.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
14. Etänä työskenteleminen on vaikuttanut työtyytyväisyyteeni positiivisesti.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
15. Etätyöpisteeni ergonomia on kunnossa.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
16. Yhteys työkavereihin on säilynyt samankaltaisena kuin lähityössä.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
17. Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni kanssa.  
Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä
18. Työni ja vapaa-aikani ovat hyvin tasapainossa.  
Täysin eri mieltä

Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

19. Kokemuksesi mukaan, mitkä ovat etätyön suurimmat hyödyt? (Avoin kysymys)

20. Kokemuksesi mukaan, mitkä ovat etätyön suurimmat haasteet? (Avoin kysymys)

### **Esimiestyö / etäjohtaminen**

21. Olen tavoittanut esimieheni tarvittaessa hyvin etänä työskennellessä.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

22. Olen saanut esimieheltäni hyvin tukea etänä työskennellessä.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

23. Esimieheni on ollut kiinnostunut työstäni etänä työskentelyn aikana.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

24. Esimieheni on ollut kiinnostunut jaksamisestani etänä työskentelyn aikana.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

25. Koen, että minuun on luotettu työntekijänä etänä työskentelyn aikana.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

26. Olen saanut riittävästi palautetta esimieheltäni etänä työskentelyn aikana.

Täysin eri mieltä  
Jokseenkin eri mieltä  
Ei samaa eikä eri mieltä  
Jokseenkin samaa mieltä  
Täysin samaa mieltä

27. Minkälaista on mielestäsi hyvä etäjohtaminen? (Avoin kysymys)

28. Miten kehittäisit etäjohtamista organisaatiossamme? (Avoin kysymys)

### **Itsensä johtaminen ja itseohjautuvuus**

29. Omaan työhöni liittyvä osaaminen on riittävällä tasolla, jotta itseohjautuva etänä työskentely onnistuu hyvin.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

30. Oman työni tavoitteet ovat olleet minulle selkeitä etänä työskennellessä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

31. Olen työskennellyt työni tavoitteiden mukaisesti etänä työskennellessä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

32. Koen, että olen jäänyt yksin ongelmieni kanssa etänä työskennellessä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

33. Olen johtanut omaa työtäni onnistuneesti etänä työskennellessä.

- Täysin eri mieltä
- Jokseenkin eri mieltä
- Ei samaa eikä eri mieltä
- Jokseenkin samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

34. Ajatuksia liittyen itsensä johtamiseen ja itseohjautuvuuteen. Mikä on ollut haastavinta itsensä johtamisessa etätyössä? (Avoin kysymys)

### **Etätyön tulevaisuus**

35. Tulevaisuudessa haluaisin työskennellä etänä

- Pääsääntöisesti etänä
- Noin puolet ajasta etänä
- Silloin tällöin etänä
- En tahdo työskennellä etänä tulevaisuudessa
- En osaa sanoa

36. Miten kehittäisit etätyötä organisaatiossamme? Ajatuksia liittyen etätyön tekemiseen tulevaisuudessa ja hybridityömalliin? (Avoin kysymys)

37. Onko vielä jotain mitä haluaisit sanoa liittyen etätööhön, etäjohtamiseen tai niiden kehittämiseen?

**Perustiedot**

38. Olen

Työntekijä

Työntekijä, jolla on myös esimiesrooli

39. Ikä

Alle 25-vuotias

25-35

26-45

46-55

Yli 55-vuotias

40. Toimiala, jolla työskentelen

Elinvoima

Hyvinvointi

Konsernipalvelut